

Grandeurs et misères des stars du Net

**Capucine Graby
Marc Simoncini**

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

CAPUCINE GRABY ET MARC SIMONCINI

GRANDEURS ET MISÈRES DES STARS DU NET



GRASSET

CAPUCINE GRABY MARC SIMONCINI

GRANDEURS ET MISÈRES
DES STARS DU NET

BERNARD GRASSET
PARIS

Table des matières

Couverture

Page de titre

Page de copyright

Dédicace

Introduction

Denys Chalumeau : « Le sage ne peut jurer qu'il ne sera jamais fou »

Jacques-Antoine Granjon : « La roche Tarpéienne est proche du Capitole »

Pierre Kosciusko-Morizet : « Mettre la confiance en soi comme moteur »

Fabrice Grinda : « Persiste et signe »

Xavier Niel : « Il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec, on atterrit dans les étoiles » (Oscar Wilde)

Marc Simoncini : « On ne court vite que le ventre vide... »

Où sont les femmes ?

Conclusion

Remerciements

Photo de couverture : © Christophe Beauregard

ISBN numérique : 978-2-246-79025-9

Tous droits de traduction, de reproduction et
d'adaptation réservés pour tous pays.

© *Éditions Grasset & Fasquelle, 2012.*

*A tous les entrepreneurs, ceux qui se sont
lancés et ceux qui en ont envie.*

Introduction

Les « fabuleuses histoires » des prodiges du Net français enthousiasment les éditorialistes étrangers : l'hebdomadaire *The Economist*¹ a, entre autres, placé Jacques-Antoine Granjon (Vente-privée), Pierre Kosciusko-Morizet (PriceMinister) ou encore Marc Simoncini (Sensee², ex-Meetic³) au palmarès de cette France qui va de l'avant.

Dans leur univers, ce sont déjà des stars. En quelques années, ils ont réussi la prouesse de devenir des modèles, et certains même des icônes pour toute une génération d'entrepreneurs. Ils incarnent très largement la réussite, la plupart du temps « partis de rien ».

Lorsqu'en 2011, nous animions l'émission *i < lab sur i < télé*, nous recevions cinq jeunes entrepreneurs du Web par semaine. Objectif de l'émission : promouvoir de nouvelles idées, de nouveaux business mais aussi et surtout un nouveau profil d'entrepreneur. Aucun de ceux qui étaient conviés sur le plateau ne connaissait Marc directement. Mais même si le stress de la caméra en tétanisait plus d'un, tous lui tapaient (presque) dans le dos et avaient le tutoiement étonnamment facile. Comme s'ils cherchaient tous la proximité avec l'homme qui peut se targuer de deux succès. Rencontrer, « toucher » ceux qui ont réussi, c'est le rêve de tous ceux qui commencent l'aventure. Comme un porte-bonheur peut-être ?

Et pourtant : si l'on gratte le vernis, tous ces entrepreneurs aujourd'hui sous le feu des projecteurs, de Xavier Niel (Free) à Fabrice Grinda (OLX) en passant par Denys Chalumeau (ex-SeLogger), n'ont pas toujours connu la réussite, loin de là. Dans le Web, la quasi-totalité d'entre eux a fait de grosses erreurs ou est passée à deux doigts du fiasco. Certains reconnaissent qu'ils ont péché par orgueil, d'autres par manque de réflexion, d'autres encore parce qu'ils ont confondu vitesse et précipitation. Mais tous ont su à leur manière rebondir. Voilà le thème de notre livre : l'échec et l'erreur, indissociables de leur réussite. Pour le célèbre sage chinois Lao-tseu⁴ l'échec est même « le fondement de la réussite ». Effectivement, au fil des confidences, la conclusion devient vite évidente : c'est souvent l'échec qui leur a été bénéfique. Pour certains il est souvent devenu la pierre angulaire de leur succès.

Dans chacun des parcours foisonnants qui nourrissent cet ouvrage (et dans lequel, vous le verrez, toutes les histoires des protagonistes s'entremêlent), la conclusion est sans appel : l'échec a été à la fois source d'inspiration et agent du renouveau.

Un livre qui fait l'éloge de l'échec ? « Quelle idée bizarre », avancent amis, journalistes ou patrons à qui nous confions notre projet. Il faut dire que dans de nombreux pays, et surtout aux Etats-Unis, la réaction serait bien différente tant l'échec fait partie de la culture. En avril 2011, A.G. Lafley, le PDG de Procter & Gamble, s'est confié à la *Harvard Business Review*⁵. Dans cet entretien décapant, l'un des patrons les plus successful du monde va jusqu'à confier qu'il prend « tous ses échecs comme un cadeau ». Pour lui, l'échec peut finalement s'expliquer grâce à la théorie de Darwin : « Quand on arrête d'apprendre, on arrête de développer et de grandir, et c'est juste le début de la fin pour un patron. » Au fil de l'entretien, le patron de Procter & Gamble va même plus loin, et affirme que ce que l'on apprend de plus important vient « davantage des échecs que des succès » ! Même son de cloche du côté d'Eric Schmidt, patron de Google, qui déclare carrément « célébrer ses échecs⁶ » ou de Bill Gates qui, encore jeune patron du géant Microsoft, déclarait qu'il n'embauchait que des collaborateurs qui avaient failli ! « La réussite est une mauvaise maîtresse car elle fait croire aux personnes intelligentes qu'elles sont à l'abri d'une erreur », poursuit l'ancien patron de Microsoft. Idem pour le charismatique patron de Virgin, Richard Branson, qui a, au milieu de ses réussites, essuyé plusieurs revers : l'échec de Virgin Cola en 1994, la faillite de Virgin Express, sa compagnie aérienne low cost en 2006, ou l'accident d'un train de Virgin Trains en 2007. « Mais aucun revers de fortune ne semble entamer sa cuirasse de confiance. Pénétré de l'idée que la défaite fait partie du jeu, il est convaincu de son éternelle capacité à rebondir⁷. »

Enfin, comment parler de l'échec outre-Atlantique sans accorder un paragraphe à l'exploit de Steve Jobs⁸ ? Rappelons-nous qu'en 1980, il lance l'Apple III. Cette machine est une vraie innovation puisque dotée d'un ventilateur (donc silencieuse), mais se solde par un cuisant échec commercial. Trois ans plus tard, Steve Jobs récidive et lance Lisa⁹, le premier ordinateur équipé d'une souris et d'interfaces graphiques. Le côté révolutionnaire est incontestable mais Steve Jobs commet l'erreur de le vendre trop cher, 10 000 dollars ! Nouvel échec. En 1997, après avoir entre-temps été évincé d'Apple, il lance une version haut de gamme du Power Mac, le « Power Mac Spartacus ». Le bijou est vendu 7 500 dollars et livré

par limousine. Troisième échec. En 2000, l'ordinateur Mac G4 Cube, au design splendide, débarque sur le marché. Il est encore bien trop cher. Nouveau fiasco.

La prouesse de Steve Jobs est d'avoir utilisé ses échecs pour les transformer quelques mois ou années après en succès vertigineux. Lisa, par exemple, est l'ancêtre du célèbre Macintosh né un an plus tard. Jobs garde les mêmes bases mais divise les prix par quatre, c'est un triomphe.

Steve Jobs le sait. Il a été confronté à l'échec à plusieurs reprises, débarqué même de la présidence de sa propre entreprise, mais ses débâcles ont joué un rôle primordial dans sa vie d'entrepreneur. Il l'a confié aux étudiants de Stanford lors du discours historique prononcé dans cette université en 2005 : « Tout cela ne serait pas arrivé si je n'avais pas été viré d'Apple. La potion fut horriblement amère, mais je suppose que le patient en avait besoin. Parfois, la vie vous flanque un bon coup sur la tête. Ne vous laissez pas abattre. Je suis convaincu que c'est mon amour pour ce que je faisais qui m'a permis de continuer. Il faut savoir découvrir ce que l'on aime et qui l'on aime. Le travail occupe une grande partie de l'existence, et la seule manière d'être pleinement satisfait est d'apprécier ce que l'on fait. Sinon, continuez à chercher. Ne baissez pas les bras (...) Soyez insatiables, soyez fous¹⁰. »

Pourrait-on imaginer une seule seconde Daniel Bouton ou Arnaud Lagardère accorder une interview pour évoquer leurs propres échecs ? Ce type de confiance est, chez nous, tout simplement impensable.

D'ailleurs, alors que les cabinets de recrutement anglo-saxons sont friands de parcours dans lesquels on peut trouver des revers, convaincus qu'un échec est un « plus » dans une carrière, les chasseurs de têtes français sont plus circonspects et même carrément négatifs. L'échec est trop souvent fatal en France. D'ailleurs, dès l'école, voire le berceau ! « En France, on cherche maintenant à identifier les enfants “à risque” dès la dernière année de l'école maternelle (...) Derrière cette idée il y a cet usage de l'échec qui aurait des conséquences affreuses : classer les enfants dès l'âge de quatre ans ! Parmi ces gosses stigmatisés, se trouverait peut-être un Steve Jobs français. Aux Etats-Unis, il pourrait faire face à cet échec précoce et triompher. En France, il serait selon toute probabilité condamné à une vie “perdue”¹¹. »

Une définition élastique

Mais d'abord, qu'est-ce que l'échec ? Le vrai, le pur, le dur, c'est le dépôt de bilan. Mais il existe divers degrés et diverses modalités d'échecs.

Savoir si l'on a connu le succès ou l'échec dépend de notre façon de voir les choses et de la façon qu'ont les autres de l'apprécier. L'échec peut donc être mal vécu en fonction du regard des autres ou de la perception que l'on a du regard des autres. Pour Laurent Kott, chercheur à l'INRIA, « il n'y a pas d'échec ni de réussite absolue. Tout dépend du point de vue, du recul et du moment où l'on évalue les choses¹² ». L'échec est donc relatif. On peut avoir échoué aux yeux d'un individu mais pas d'un autre. Finalement, on pourrait presque affirmer, à l'instar de Gilles Babinet, « serial entrepreneur » et ex-président du Conseil national du numérique, que « l'échec est une illusion créée par l'environnement social¹³ ».

La *Harvard Business Review*¹⁴ a tout de même réussi à classer les échecs en trois catégories bien distinctes.

— D'abord ce que la revue appelle les « *good failures* », ou bons échecs, c'est-à-dire ceux qui étaient attendus et qui permettent aux salariés et au patron de progresser ;

— viennent ensuite les « *bad failures* », ou mauvais échecs : en clair, les erreurs de jugement à répétition qui sabotent petit à petit les entreprises ;

— enfin, l'« *unavoidable failure* », ou échec inévitable, celui qui conduit à une faillite de l'entreprise et dont il est le plus difficile de se relever.

Nous verrons tout au long de cet ouvrage, au travers d'exemples concrets, que nos entrepreneurs n'ont souvent pas connu un échec mais plusieurs, souvent piochés dans les « good », un peu dans les « bad » et rarement dans les « unavoidable », pour des causes différentes.

Des causes multiples

La peur est l'explication la plus fréquente. Peur de ne pas être à la hauteur, peur du regard des autres, peur de prendre des risques. Cette peur occulte à la fois lucidité, audace, créativité et même une dose de rationalité. Bref, elle peut entraîner un comportement

contreproductif.

La rapidité et la précipitation sont d'autres causes de l'échec.

Ajoutons à ces causes le poids de la pensée unique en France et une bonne dose de dépit et d'aigreur et l'on comprend aisément pourquoi l'échec est aussi mal ressenti. « En France, on aime que les gens se plantent, cela permet à certains de se croire supérieurs¹⁵ », analyse Sébastien Bazin, directeur Europe du fonds Colony Capital, ex-proprétaire du club Paris Saint-Germain.

N'ayons pas peur des mots, l'échec est encore une maladie honteuse dans l'Hexagone. Un échec est tu. Caché, car dégradant, gênant, humiliant. Dans certains milieux professionnels, il est même méprisé.

A tel point que les patrons qui ont connu l'échec préfèrent souvent prendre leur revanche à l'étranger. Jean-Marie Messier en est un des plus beaux exemples. Débarqué de la présidence de Vivendi Universal en 2002, il doit son salut au cabinet de fusion-acquisition qu'il part créer dans la foulée à New York et à l'indulgence de l'establishment américain pour les parcours « chaotiques ».

Les sociétés asiatiques ou américaines ont une incontestable longueur d'avance sur ce thème, ce qui leur donne une vigueur économique que nous n'avons pas. Jetons un coup d'œil au cas japonais : comment l'entreprise Toyota s'est-elle hissée sur la plus haute marche du podium mondial des constructeurs automobiles ? Tout simplement en cherchant ses erreurs, et en s'en servant pour parvenir au « zéro défaut ». Les Japonais ont réussi en analysant, en scrutant leurs échecs. Jean-Paul Delevoye, président du Conseil économique, social et environnemental, a lui aussi sa propre analyse : « En France, toutes les politiques publiques depuis quarante ans vous mettent devant vos échecs et non devant vos réussites. Dès que vous échouez à l'école, vous êtes nul, votre femme est partie, vous êtes nul, vous ne gagnez pas d'argent, vous êtes nul ! Les Anglo-Saxons ne verront pas en vous un loser mais au contraire iront chercher dans chaque personne son potentiel¹⁶. »

Cet état d'esprit typiquement français ne date pas d'hier. Déjà, Montesquieu, au XVIII^e siècle, déplorait que le Français soit tenu d'être à la hauteur de ce qu'il prétend être. « En France, on attend de quelqu'un qu'il soit en cohérence avec son image sociale. Et on

est surpris si sa manière d'être ne colle pas avec l'image que l'on s'est construit de la personne », note Philippe d'Iribarne, chercheur au CNRS, dont les travaux portent sur les racines sociales et culturelles¹⁷. Ces explications sont particulièrement valables dans le monde des affaires français où l'on brandit les diplômes comme des trophées. ENA, Polytechnique... On retrouve les diplômes jusque sur l'avis de décès du *Figaro* ! Or ce sont ce rang social et ces diplômes qui peuvent empêcher d'innover et d'être créatif : en s'accrochant à son statut social, le Français a peur d'entreprendre.

La société française manque d'indulgence. Et par la même occasion, elle rate pas mal de très belles opportunités !

Pire, elle condamne des talents cachés. Jack Welch, l'ancien président de General Electric, l'a souligné à plusieurs reprises : « Punir l'échec est le meilleur moyen pour que personne n'ose. » C'est exactement ce que fait la société française : blâmer ceux qui ont échoué. Valérie Decamp, ancienne présidente du quotidien *La Tribune*, a déposé le bilan le 1^{er} février 2012. Elle reconnaît son échec et en même temps l'assume. Pour elle « le pire est de ne pas tenter de réussir. Le vrai échec c'est l'abandon ou l'immobilisme¹⁸ ». Mais la vraie difficulté selon elle, est que les patrons qui ont déposé le bilan sont longtemps marqués au fer rouge. « Déposer le bilan en tant que mandataire social en France signifie que l'on a trois ans de scoring dégradé. En clair, après mon échec, j'ai recréé une entreprise. J'ai alors voulu ouvrir un compte bancaire, aucune banque ne m'a acceptée comme cliente. J'avais déposé le bilan, j'étais devenu quelqu'un de dangereux ! Je regrette que la France interdise à ceux qui ont échoué de se relever. »

Voilà pour le constat. Observons maintenant les conséquences. Stigmatiser l'échec en permanence crée tous les ingrédients d'une société triste et sombre à l'image de la France de 2012. Un sondage récent montre que les Français sont tout simplement les champions du monde de la sinistrose¹⁹. Plus pessimistes que les Afghans ou les Pakistanais ! En vingt-cinq ans, jamais la France n'avait enregistré un score aussi bas. Les maux sont connus : nostalgie des Trente Glorieuses, frustration face à la montée en puissance des pays émergents... Mais il y a d'autres explications : « L'échec exacerbe le poids de l'infériorité. Tout cela crée une souffrance. La jeune génération est en mésestime d'elle-même et en quête d'identité »,

remarque Jean-Paul Delevoye qui, il n'y a pas si longtemps en tant que médiateur de la République, parlait d'une société française « à bout de souffle » et « au bord du burn-out ». En fustigeant les échecs, la société décourage toute audace. « En France, la prise de risque est concentrée aux deux bouts du spectre avec d'un côté ceux qui n'ont rien à perdre et de l'autre ceux qui sont protégés, notamment ceux qui sortent par le haut de notre système éducatif ultra-élitiste. Ce sont les seuls qui accepteront de se mettre en danger²⁰ », décrypte Jean-David Chamboredon, cofondateur, avec Pierre Kosciusko-Morizet que nous retrouverons dans ce livre, du fonds ISAI, qui finance et accompagne de jeunes start-up Internet.

Quand le Net devient incontournable

L'économie du Net se porte à merveille. C'est le secteur qui crée le plus d'emplois aujourd'hui. En 2009, la valeur ajoutée de la filière a été de 60 milliards d'euros (3,2 % du PIB). Les prévisions (prudentes) anticipent une valeur ajoutée de 130 milliards soit 5,5 % du PIB en 2015²¹. Autrement dit, le poids économique d'Internet est aujourd'hui bien plus important en valeur ajoutée que celui de l'agriculture ou des transports !

Selon cette même étude, le Web aura contribué environ au quart de la progression du PIB français en 2011 et en l'espace de quinze ans, Internet a permis la création nette de 700 000 emplois, c'est tout simplement le quart du total des créations nettes d'emplois en France.

Petit à petit, les hommes politiques ont intégré la force du numérique et de l'entrepreneuriat sur le Web à la fois dans leurs programmes, mais aussi dans leur communication au quotidien. Aujourd'hui, un ministre qui ne tweete pas, qui n'a pas son blog ou sa page Facebook est has been... le monde politique et l'entrepreneuriat sur le Web sont de plus en plus intimement liés. Nicolas Sarkozy, François Hollande et les autres ont compris que l'innovation et le numérique seraient des sujets cruciaux de la campagne qui vient de s'achever.

N'est-ce pas Nicolas Sarkozy lui-même qui invitait, en décembre 2011, les entrepreneurs du Net à un « déjeuner Internet », auquel étaient conviés Jean-Baptiste Descroix-Vernier, patron de Rentabiliweb, Jacques-Antoine Granjon, celui de Vente-privée ou encore entre autres, Xavier Niel, de Free ?

Quelques jours plus tard, il est aux côtés d'Eric Schmidt, le patron de Google, pour inaugurer les nouveaux locaux de l'entreprise en

France et fait part de ses intentions de défendre désormais les « valeurs du Web ». « Le Web n'est pas simplement une technologie, c'est aussi une façon d'être. » Un discours qui tranche avec les propos qu'il tenait deux ans plus tôt, comparant Internet à une « jungle sauvage ». Le déplacement est « rentabilisé » puisque son discours est largement tweeté et relayé sur Facebook.

Décembre 2011 toujours, on retrouve le même Nicolas Sarkozy à la conférence LeWeb, organisée par Loïc Le Meur, entrepreneur français installé en Californie. Quelques mois plus tôt, il avait monté en un temps record un « G8 du Web » aux Tuileries à Paris qui a vu le gratin du Web mondial, de Mark Zuckerberg, fondateur et PDG de Facebook, à Jimmy Wales, cofondateur de Wikipedia, en passant par John Donahoe, le PDG d'eBay, débarquer en France. Sur la fin de son quinquennat, Nicolas Sarkozy aura câliné les prodiges du Net français. Les entrepreneurs du Web sont devenus les chouchous, ceux qu'il est bon de rencontrer pour être « dans le coup ».

Tous sont devenus des clefs, des points d'entrée sur l'avenir de ce secteur si large et si prometteur qu'est le numérique.

Et si les mentalités étaient en train de changer grâce au Web ? *The Economist* a raison en mettant en avant cette nouvelle génération d'entrepreneurs du Net, parce qu'ils incarnent une nouvelle ère, et véhiculent des valeurs et des mentalités différentes. « Il y a encore quelques années, les pères jugeaient leurs fils. La majorité des entrepreneurs étaient évalués par les parrains du capitalisme français, la vieille garde dont la moyenne d'âge varie entre soixante-cinq et quatre-vingts ans. Aujourd'hui, l'économie numérique manque de repères mais elle donne un signal fort aux entrepreneurs : celui que tout est désormais possible et que ces entrepreneurs ne seront pas jugés, de surcroît en cas d'échec », remarque Sébastien Bazin.

Les cinq entrepreneurs du Net dont nous avons la chance d'avoir recueilli les confessions inédites, à l'instar de Jacques-Antoine Granjon, cofondateur de Vente-privée, Xavier Niel, fondateur de Free ou Denys Chalumeau, créateur de SeLogger, ne sont pas des purs produits de l'élite française, et peuvent donc se comporter comme des « aventuriers », ce qui leur permet de prendre des risques. Pierre Kosciusko-Morizet, issu d'HEC, ou Fabrice Grinda, qui a fait ses

études à la prestigieuse université Princeton aux Etats-Unis, se sont lancés dans l'aventure pour assouvir leur soif d'entrepreneuriat. Chacun son parcours, son désir, ses erreurs et ses échecs.

Preuve de leur différence avec l'économie traditionnelle, les entrepreneurs du Web ne répugnent pas à médiatiser leurs échecs. Pour la première fois, une conférence en provenance directe des Etats-Unis, la « FailCon » (Failure Conference) ou conférence sur l'échec, a eu lieu en France, chez Microsoft en février 2011. Des échanges riches et sans fard. Et une particularité : la conférence n'a accueilli quasiment que des entrepreneurs du Web.

Fort du succès rencontré, plus de six cents personnes et une salle comble, Microsoft décide de réitérer en septembre 2011, moins d'un an après ! « C'est un thème qui va monter en puissance dans les cinq prochaines années. C'est un sujet qui va changer le monde et un outil de sortie de crise », affirme Blaise Vignon²², à l'origine de la FailCon, qui parle aussi pêle-mêle de « mentalité de combat face à l'échec » ou de « sujet citoyen qui dépasse les barrières entrepreneuriales ».

Réhabiliter l'échec ne va peut-être pas « changer le monde » comme l'a prédit Blaise Vignon. En revanche, si les lecteurs s'identifient à l'humilité des maîtres de l'Internet que nous avons rencontrés, c'est un vrai pas qui sera franchi. L'échec ne sera plus synonyme de déshonneur, il deviendrait même un tremplin vers la réussite. Même les politiques commencent à le comprendre et à l'intégrer dans leurs discours. Nicolas Sarkozy s'est emparé du sujet il y a quelques mois : « J'aime les Etats-Unis, j'aime les Américains. J'aime surtout l'idée que l'échec n'est pas définitif²³. »

Nous avons donc essayé de comprendre, au fil de nos rencontres, comment l'échec a été vécu par ces maîtres de l'Internet français. L'exercice n'a pas été facile. Même s'ils ont sans hésiter donné leur accord, il a fallu des déjeuners et parfois des dîners bien arrosés pour que nos stars se confient sur ces sujets. Il a fallu des heures de conversations, des dizaines de rendez-vous annulés puis reprogrammés, des moments volés entre deux hôtels, à la descente d'un avion, ou dans les salons feutrés d'un restaurant. Il a fallu

s'accrocher, les aider tout en les poussant dans leurs retranchements pour qu'ils se livrent, les mettre en confiance pour qu'ils nous confient leurs difficultés, leur désarroi et leurs doutes.

Bref, cette « chasse à l'échec » s'est parfois transformée en parcours du combattant, mais nous avons le sentiment d'y être parvenus.

Nous racontons ici leur histoire.

1. *The Economist*, avril 2011.
2. Sensee est un site spécialisé dans la vente de lunettes sur Internet, lancé par Marc Simoncini début 2012.
3. Marc Simoncini a cédé à l'américain Match.com 70 % de sa participation dans Meetic en août 2011. Il reste membre du conseil d'administration.
4. Lao-tseu est un contemporain de Confucius. Il est considéré comme le père fondateur du taoïsme.
5. Entretien avec Karen Dillon, avril 2011.
6. TechCrunch, 4 août 2010.
7. « Richard Branson, l'homme qui croit en lui », *Management*, avril 2012.
8. Ancien patron d'Apple, décédé le 5 octobre 2011.
9. La fille de Steve Jobs s'appelait... Lisa.
10. Discours prononcé à l'université Stanford le 12 juin 2005.
11. Peter Gumbel, *La Croix*, 28 octobre 2011, auteur d'*On achève bien les écoliers*, Grasset, 2006.
12. Laurent Kott, FailCon Microsoft, 1^{er} février 2011.
13. Gilles Babinet, FailCon, février 2011.
14. *HBR*, avril 2011.
15. Entretien avec l'auteur, lundi 26 mars 2012.
16. Emission « Le Forum citoyen », 25 mars 2012, Europe 1.
17. Auteur de *La Logique de l'honneur*, entretien le mardi 24 mai 2011.
18. Entretien avec l'auteur, lundi 26 mars 2012.
19. Sondage BVA-Gallup International, 23 décembre 2011.
20. FailCon Microsoft, 1^{er} février 2011.
21. Etude McKinsey « Impact d'Internet sur l'économie française », mars 2011.
22. Rencontre avec l'auteur, 16 juin 2011.
23. Visite des locaux français de Google le mardi 6 décembre 2011.

Denys Chalumeau

« Le sage ne peut jurer qu'il ne sera jamais fou »

La gourmandise est-elle vraiment un péché capital ?

Juste avant sa mort accidentelle en hélicoptère, Lionel Poilâne avait envoyé au pape Jean-Paul II une supplique pour lui demander de retirer la gourmandise de la célèbre liste des sept péchés capitaux.

On est tenté d'être d'accord avec lui tant la gourmandise est aujourd'hui associée au plaisir.

Peut-être ce passage aurait-il dû s'appeler « gloutonnerie » car, plus que la gourmandise, c'est bien ce péché-là qui suppose la démesure et l'aveuglement : se complaire dans l'exubérance, les décisions prises dans l'urgence, les excès pour aller plus vite. L'ivresse de la réussite et de l'argent peut conduire dans le mur...

Make money. A tout prix. Mais à quel prix ?

« Je me mords les doigts d'avoir mis les pieds dans le tour operating et d'avoir eu les yeux plus gros que le ventre²⁴. »

Après de longues heures d'entretien avec Denys Chalumeau dans un restaurant branché du VII^e arrondissement de Paris, quelques mois après son départ de la présidence du groupe SeLoger, cette phrase tombe. Elle explique tout des dangers de la gloutonnerie en affaires.

SeLoger est aujourd'hui une réussite éclatante, couronnée par une vente en mars 2011 au groupe Axel Springer. En une petite vingtaine d'années, et grâce à un virage du Web négocié très tôt, SeLoger est devenu une pépite du Net français. A tel point que les Allemands ont fait les yeux doux aux Français pendant plusieurs mois et n'ont pas hésité à mettre 650 millions d'euros sur la table pour s'offrir finalement ce bijou en 2011. Ce succès-là, tout le monde le connaît.

Et pourtant, qui sait que pour arriver à cette réussite, Denys

Chalumeau et ses associés ont commis beaucoup d'erreurs, sont passés à de nombreuses reprises par des phases de doute, de désespoir – disons-le, d'échec professionnel –, qui ont failli entraîner, en boomerang, un échec personnel ?

Tout commence en 1992. « Amal, Vincent, j'ai une idée géniale : profiter de la puissance du minitel pour vendre des voyages en ligne. On fonce ? » Denys Chalumeau a vingt-huit ans et une énergie débordante. En quelques secondes, il convainc Amal Amar de quitter IBM, et Vincent Rousset de partir de Téléstore (futur iBazar). Voilà les trois ingénieurs informatiques à pied d'œuvre. Les frères Packard avaient créé leur entreprise dans un garage de Palo Alto, en Californie²⁵. Denys Chalumeau n'a pas vraiment le choix, lui non plus, lorsqu'il atterrit dans le local à vélos poussiéreux de ses parents, dans le XX^e arrondissement de Paris. En quelques mois, la machine est lancée. Leur idée est simplissime : exploiter le minitel pour mettre en ligne de l'information. Les trois comparses travaillent d'arrache-pied 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 dans une ambiance potache arrosée de Coca et de pizzas, et les résultats vont très vite au-delà de leurs attentes. En ce milieu des années 90, le minitel est l'antichambre de la folie Internet qui commence à se profiler. Une vraie machine à cash. L'entreprise est rentable dès la première année !

Lorsque l'année suivante, Amal propose à Denys d'héberger aussi des petites annonces, ses yeux se mettent à briller. Ils se lancent sans hésiter. Et ce n'est que le début d'une longue liste d'offres nouvelles. Viendront les annonces automobiles, d'emplois, les pronostics hippiques, les messageries plus ou moins roses... et évidemment les annonces immobilières.

Et pourquoi se cantonner simplement au métier d'hébergeur ? Visionnaires, Denys, Amal et Vincent avalent, en 1993, 3615 SeLogger, une petite start-up qui met en ligne des annonces immobilières, et dupliquent leur stratégie dans le tourisme en lançant une OPA amicale sur une petite agence de voyages. Son nom ? DécisionsVoyages. Elle donnera naissance quelques mois plus tard à... Promovacances. Le robinet du minitel est ouvert en grand, les clients affluent et les marges sont juteuses. Denys a été

audacieux et à l'époque, il pense qu'il a bien fait d'écouter son instinct.

Marc profite d'une courte pause de Denys pour interrompre son récit. Il lui rappelle que c'est à cette époque qu'ils se sont croisés pour la première fois...

« Je t'avais rendu visite au siège de ton entreprise, dans le XIX^e arrondissement de Paris. Nous avons discuté du chamboulement que pourrait provoquer Internet dans l'industrie du minitel.

— Je m'en souviens. C'est vrai qu'à l'époque, il était difficile d'imaginer vivre d'un site Internet alors que la notion de paiement n'existait pas encore sur le Web, les revenus publicitaires non plus, d'ailleurs..., se rappelle Denys.

— Je t'avais alors expliqué que selon moi, seules les rencontres sur Internet pourraient être un service que les internautes seraient prêts à payer. Et d'ailleurs tu étais d'accord avec mon analyse ! » s'amuse Marc.

Fatale bulle Internet

Janvier 2000... dans le bureau des Champs-Élysées dans lequel il attend, l'ambiance est détendue. Installé dans un canapé moelleux depuis un quart d'heure, Denys Chalumeau assiste, un brin amusé, à un curieux ballet de midinettes en minijupes. Et a peine à croire que ces mannequins sont les salariées de l'entreprise dont il s'apprête à rencontrer le patron...

C'est l'heure de gloire des start-up. Denys Chalumeau a rendez-vous avec Roland Coutas, directeur général de Travelprice.com, patron au look de gendre idéal. Travelprice fait partie des jeunes pousses de l'époque qui ne gagnent pas un sou mais qui sont déjà portées sur les fonts baptismaux. Venture capitalists, fonds d'investissement, business angels, tous braquent leur regard sur ces pépites du Net à l'avenir florissant qui tombent du ciel. Même Bernard Arnault a cédé aux sirènes d'Internet et investi à tour de bras, via Europ@web, dans ces start-up en devenir qui pourraient valoir demain des milliards de dollars.

Ce jour-là, Denys Chalumeau a presque pris sa décision. Il songe

fermement à céder 3615 Promovacances et Promovacances.com. C'est pour cette raison qu'il est là. Sa société d'édition télématique a certes bien négocié le virage Internet mais il le sent, la bulle enfle de façon démesurée. Pas très raisonnable tout ça. Et puis, tous ces gamins fraîchement sortis d'HEC qui lèvent des millions (de francs) en claquant des doigts, c'est encore moins rationnel et potentiellement dangereux. Tous ces start-upers ont les poches pleines pour attaquer un marché encore embryonnaire, ce qui n'est pas le cas de Denys.

Ce ne sont pas les bureaux flambant neufs de Roland Coutas qui vont le faire changer d'avis. Pour être exact, c'est son attitude. Ce matin de janvier 2000, le patron de Travelprice est tout simplement surexcité. Il s'emballe complètement sur le business et les perspectives de Promovacances et n'en croit pas ses oreilles lorsqu'il découvre qu'il existe déjà une agence de voyages en ligne qui a gagné 5 millions de francs en 1999 ! Au moment de le quitter, Coutas tente le tout pour le tout et lui propose une petite fortune : 50 millions de francs pour reprendre son site ! Raté. Chalumeau ne veut plus vendre. Et c'est l'acheteur lui-même qui l'en a dissuadé en lui faisant trop sentir la valeur de ce qu'il allait céder.

« Il a été étonnamment insistant »... Denys Chalumeau est gourmand... mais visionnaire aussi. Ce jour-là, il comprend qu'en tant qu'ex-minitélite il a pris une grande longueur d'avance, que son business génère du cash, contrairement à Travelprice qui, à cette époque, ne faisait qu'investir celui de ses actionnaires, et qu'il ferait l'erreur de sa vie en cédant à ce moment-là son entreprise.

Changement de cap : lui aussi se met en quête d'argent frais. Là aussi, la réponse des « venture capitalists » lui coupe le souffle : oui, ils sont prêts à injecter de l'argent. Mieux : ils lui assurent que sa boîte vaudra « plusieurs milliards de francs » d'ici deux ans. Denys Chalumeau est abasourdi. K.-O. debout.

C'est l'incompréhension. Il y a six ans, il était un geek sans le sou devant un vieux PC dans un local poussiéreux. Aujourd'hui on lui assure que sa boîte vaut « plusieurs milliards ». Que se passe-t-il ? « Moi qui avais toujours masqué mon manque de confiance en moi et rêvé de prouver ma valeur, je sentais que j'étais à deux doigts de devenir richissime²⁶ », lâche-t-il d'une voix sourde. La période était grisante, nous le sentons à l'excitation qui anime Denys à ce moment précis du récit.

En quelques semaines, la folie devient réalité. Denys Chalumeau et ses associés cèdent 20 % du groupe à trois sociétés de capital-risque. L'entreprise est valorisée 500 millions de francs et au passage Denys Chalumeau empoche la coquette somme de 12 millions de francs !

C'est dans ce climat que Promovacances poursuit son ascension délirante. Sur la seule année 2000, le nombre de salariés de l'entreprise est multiplié par 6, et passe de 30 à 180 personnes ! Denys Chalumeau gère les recrutements, une dizaine par jour, et devient l'homme fort, celui qui galvanise ses nouvelles troupes pour les faire avancer.

Ce lundi matin, Denys et Amal ont vu grand et ont réuni les 250 salariés du groupe renommé Poliris dans une salle de l'hôtel Holiday Inn porte de Pantin. Ils arrivent sous une pluie d'applaudissements couverts par un tapis sonore soigneusement choisi : la musique de *Rocky* à pleins tubes. Les salariés exultent. Surtout, ils ont les yeux rivés sur les deux mots que Denys et Amal ont souhaité projeter en énorme sur le grand écran de la salle : « TOUS MILLIONNAIRES ! » Tous s'y voient déjà et font des plans sur la comète. A l'époque, pour devenir millionnaire, il semble beaucoup plus facile de travailler dans une start-up que de gagner au loto...

Denys ne le sait pas encore, mais c'est ce vent de folie qui creuse déjà le sillon de l'échec retentissant qu'il va bientôt essuyer. Cette ivresse et cette valse des milliards ne laissent aucune place à la rigueur et à l'humilité. Plus personne n'a les pieds sur terre. La logique de l'époque tient en deux mots : frime et flambe.

A l'exception d'une poignée d'analystes²⁷, personne n'avait prévu le krach des années 2000. L'heure est aux investissements démesurés, aux soirées déjantées, aux folies et excès en tous genres.

Amal Amar se rappelle très bien ce séminaire Internet à Monaco. Un forum qui devait favoriser la rencontre entre patrons du Web et fonds. Il devait rester deux jours, il n'a tenu que deux heures, dégoûté par l'ambiance. « Ce forum était trusté par de jeunes loups qui se trimbalaient avec des business plans farfelus et les banquiers y croyaient dur comme fer ! Tout le monde nageait en plein délire²⁸. »

Preuve de la folie de cette année, Marc replonge lui aussi dans ses souvenirs :

« Je me rappelle surtout une fête incroyable donnée par la start-up suédoise Spray. Nous sommes en décembre 1999, le groupe est à l'apogée de sa gloire. L'inventeur du “funky business²⁹” (l'entreprise doit devenir attractive pour ses employés) et du “management spaghetti” (chaque employé est assimilé à un spaghetti qui choisit ses projets et les mène à bien comme il l'entend !) organise cette fête délirante dans un cirque installé dans le bois de Boulogne. Le Tout-Paris s'y bouscule, il y a des animaux sauvages partout, zèbres et girafes côtoient les plus jolies filles de Paris. Cette fête illustre parfaitement l'euphorie générale de l'époque. »

Cette frénésie ne durera pas beaucoup plus longtemps. Le château de cartes s'est finalement écroulé comme les Cassandres l'avaient prédit. La bulle éclate un mardi noir. Les suédois de Boo.com ouvrent le bal des faillites en mai 2000. Les indices boursiers du monde entier chutent brutalement et de façon abyssale. En quelques minutes de cotation, le Nasdaq à New York perd quasiment 14 % de sa valeur... ce sont presque 700 milliards de dollars qui s'envolent en une journée.

Très vite, les actionnaires de Poliris (maison mère de Promovacances et SeLogger), Galileo Partners, AXA Private Equity et le groupe Alpha, regrettent leur valorisation excessive. « En un mois, nous sommes passés de la pépite, aux petits cons qui leur avaient piqué leur fric », se rappelle Denys.

Bienvenue dans une nouvelle phase : guerrière. Mais pour Denys, le pire est encore à venir. L'écroulement de la bulle n'est que le premier acte.

La secousse de l'A4

« Je suis à Gonesse et serai au bureau d'ici une demi-heure. » Lorsqu'il passe un coup de fil à Amal ce mardi 11 septembre 2001, Denys est d'humeur guillerette. Il va concrétiser le plus gros deal de sa jeune carrière. Il vient de recevoir un coup de fil de sa banque d'affaires : l'offre ferme pour le rachat de Promovacances est sur leur bureau. Cela fait plusieurs mois qu'il travaille nuit et jour pour se séparer du site et se concentrer sur SeLogger. Ce jour-là, le deal est

plus que sur les rails, Denys Chalumeau est donc à quelques jours d'un closing qui va lui permettre d'empocher, avec ses associés, 200 millions de francs. Trois acheteurs sont sur les rangs. La vie est belle.

Ce 11 septembre 2001, il est environ 15 h 30 quand Denys Chalumeau entre au volant de son Espace sur l'autoroute A4. Il tourne machinalement le bouton de son autoradio et tombe sur la voix étrangement lancinante du journaliste de France Info. Son sang se glace. Invraisemblable. Un avion vient de percuter les Twin Towers en plein cœur de New York. Quelques minutes plus tard, en direct, il entend le journaliste annoncer qu'un second appareil d'American Airlines vient à nouveau de s'encastrier dans les tours jumelles. « En quelques secondes, déjà sous le choc du drame, j'ai compris que le tourisme mondial allait déguster, c'était foutu pour mon chèque de 200 millions de francs. » Une heure plus tard, il débarque néanmoins comme prévu au bureau les bras chargés.

« J'ai apporté quelques bouteilles de champagne pour toute l'équipe...

— Tu es dingue, il n'y a rien à fêter, au contraire !

— C'est la fin, autant boire un coup pour finir en beauté et nous préparer à la période terrible qui s'annonce. »

Une Troisième Guerre mondiale

Le 11 septembre 2001 est un véritable cataclysme géopolitique et une catastrophe humaine. Il marque aussi le début de la descente aux enfers personnelle de Denys. « C'était, pour nous, la Troisième Guerre mondiale, les réservations ont été stoppées net et le téléphone ne sonnait plus que pour des annulations », se souvient Denys, soudain le débit plus saccadé. Très vite, son associé et lui sont dans l'impasse. La boîte est gérée en flux tendu et toute annulation impacte sa trésorerie. Le problème des salaires du mois d'octobre des 250 salariés devient vite obsessionnel. Il ne peut s'en cacher auprès de ses proches.

« Je ne peux rien faire, la boîte est à sec et je n'ai plus un sou. Tout l'argent que j'ai empoché quelques années plus tôt, je l'ai perdu en Bourse avec l'éclatement de la bulle. Nous allons droit dans le mur... »

La chute est terrible. Le 18 septembre 2001, Denys Chalumeau

n'est plus que l'ombre de lui-même lorsqu'il pousse la porte du tribunal de commerce de Paris. L'atmosphère est pesante. Il est couvert de honte. Il avait tout prévu sauf un coup dur comme celui-là. Promovacances a été créé en pleine croissance et n'est pas armé pour résister à l'effondrement de l'activité touristique suite au 11 Septembre.

« Un nouveau combat va alors commencer pour moi : défendre bec et ongles l'intérêt de mes salariés, tous ceux que j'avais embarqués avec moi dans cette aventure, dans cette nasse », confie Denys, visiblement encore contrarié.

Le juge semble comprendre ce qui est arrivé à cette entreprise, il accorde un sursis. Le célèbre mandataire judiciaire maître Chriqui fait patienter les créanciers. Ce qui laisse quelques précieuses semaines à Denys et son équipe pour négocier la revente à la casse de Promovacances.

Parce que la vraie tuile, c'est que les trois acheteurs initiaux se sont envolés. Pour sauver l'activité voyages en payant les encours fournisseurs, il leur faut tout simplement 9 millions d'euros ! Une somme colossale. Evidemment, pas question d'aller frapper à la porte des actionnaires institutionnels, ils ne les prennent même plus au téléphone. Il y a un mois il était virtuellement multimillionnaire, aujourd'hui il doit se battre pour sauver sa peau. Au petit jeu des montagnes russes, il est décidément très fort...

Pas question de lâcher, mais cette fois la tâche est particulièrement rude. Denys, Amal et Vincent rament. Les nuits sont courtes. Pour la première fois depuis le début de l'aventure, la gêne mêlée à l'humiliation et à l'échec est omniprésente.

Pour couronner le tout, les tour operators égyptiens ou maltais avec lesquels Promovacances travaillait commencent eux aussi à s'impatienter et les menacent de façon parfois extrêmement brutale : « Tu trouves une solution, tu nous paies ou on fera payer tes enfants. » Denys avait un objectif : sauver sa boîte. Mais la situation se complique puisqu'il lui faut maintenant veiller aussi sur la sécurité de sa famille !

Après des semaines de tractations, in extremis, Denys réussit à se débarrasser de ce qu'il appelle sa « bombe à retardement ». Il cède Promovacances à Christian Blanc, ex-patron d'Air France, pour 1 euro symbolique³⁰ et sauve les 180 salariés de l'activité voyage, ainsi que les fournisseurs.

« Et pourtant, le plus dur est à venir », nous avoue Denys. Ce dernier nous raconte son histoire comme un thriller économique et financier. Nous sommes suspendus à ses lèvres. Denys est le premier entrepreneur que nous rencontrons et nous ne nous attendions pas à un récit aussi haletant. « L'expérience la plus traumatisante va être l'inéluctable licenciement de trente-cinq personnes parmi les cent restantes », poursuit Denys. La société a grandi via le recrutement d'amis souvent proches. Tous étaient embarqués dans le même bateau, tous tournés avec enthousiasme vers la réussite du groupe. Révéler la liste des noms des personnes licenciées sera une expérience déchirante, « un souvenir épouvantable ».

L'aventure continue avec SeLoger seul et les soixante salariés restants. Denys, ruiné, doit vendre la propriété familiale de Saint-Malo, Amal et Vincent réinjectent eux aussi tout ce qu'ils ont. Mi-2002, la société sort enfin du rouge, Denys a fait le « sale boulot » mais il est profondément meurtri, il plonge dans une sévère dépression.

Sur le coup, il n'en démord pas. Tout est clair dans sa tête : cette situation est la faute des associés de la filiale agence de voyages. Incapables de gérer la crise, ils l'ont laissé tomber. Ils n'ont pas été à la hauteur, ils n'ont pas pris leurs responsabilités. D'ailleurs, il avait vu les choses venir. Et avait même envisagé de remplacer la directrice générale de Promovacances, dépassée par l'hypercroissance, par une pointure venue de Carrefour Voyages, sans jamais passer à l'acte. Sur le moment l'échec est donc expiatoire, c'est-à-dire que Denys Chalumeau préfère accuser les autres pour expliquer les faits que reconnaître ses propres erreurs.

Avec le recul, dix ans plus tard, son analyse a évolué. Il reconnaît, petit à petit, sa part de responsabilité parce que le modèle qu'il avait construit fonctionnait en flux tendu et ne tolérait pas les crises. Cet épisode devient donc intra-punitif.

La gourmandise (entrepreneuriale) poussée à son paroxysme. L'ambition démesurée. Avoir voulu aller trop vite. Gagner trop. « Prouver aux autres que j'avais de la valeur. Que je pouvais gagner de l'argent. » Trop de fric. Et au final se brûler les ailes.

20 juin 2011, dans un restaurant cossu du VII^e arrondissement de Paris. Denys Chalumeau, visage marqué percé de deux billes marron, est un brin anxieux. Le passé vient lui taper dans le dos. Pour fouiller dans ses souvenirs et revenir sur ces années de folie, il s'appuie sur un livre³¹ dans lequel il a consigné les étapes phares de ces années délirantes. Il connaît cette histoire par cœur. Celle d'une vie, de sa vie. Mais pendant tout notre entretien, il s'accroche à ses notes comme à des branches au bord d'une rivière, comme pour s'empêcher de couler à nouveau.

Presque dix ans jour pour jour après ce séisme, il avoue tourner enfin doucement la page et analyse les causes de ce qu'il appelle sans tabou son échec : « En devenant tour opérateur, je prenais un risque colossal pour gagner encore plus d'argent. Avec le recul, le jeu n'en valait vraiment pas la chandelle. C'était une idée logique mais irréaliste car je n'avais absolument pas les compétences de ce métier. Négocier avec des spécialistes du tourisme turcs ou grecs, cela faisait des mois que j'en voyais les limites, je sentais que cela devenait dangereux. Ils faisaient du business à l'ancienne. J'ai fait une connerie d'aller me fourrer là-dedans. C'est l'euphorie du succès qui m'y a poussé : on transformait tout ce que l'on touchait en or. »

Aller trop vite. Trop loin. Sur un métier trop risqué. Sans compétences. Avec une gestion trop paternaliste : ses salariés arrivaient à leurs limites de compétences sans que Denys Chalumeau réussisse à imposer de nouveaux recrutements. « Il y a eu une forme de faiblesse de ma part. J'ai placé l'humain au cœur de cette aventure entrepreneuriale et du coup, je n'ai pas su prendre les mesures nécessaires. »

Cet échec va engendrer une situation catastrophique à différents niveaux : personnel, psychologique et professionnel. En rembobinant le film de cette chute, Denys Chalumeau ne peut que constater les dégâts collatéraux qu'il a causés :

Sa famille est meurtrie. « A l'époque, je tente de reconstruire, de recoller les morceaux avec ma femme et mes trois enfants tout en sortant de ma dépression. »

L'argent tombé du ciel. « J'avais un sentiment d'imposture. Début 2000, comment avais-je gagné autant d'argent en aussi peu de temps ? »

L'atterrissage forcé : « J'ai réalisé que la promesse de l'argent n'était pas suffisante pour obtenir le bonheur et réparer une blessure narcissique. »

La créativité tarie : « J'avais peur de refaire la même bêtise en étant trop audacieux. Mon élan vital et ma créativité étaient cassés, je suis entré dans une spirale infernale. »

Et enfin sur un plan évolutionniste, un épisode borderline comme cerise sur le gâteau : « Pour sortir de mon échec entrepreneurial, je fantasmais de créer une banque de mon sperme pour assurer à la place, mon succès génétique ! » « Je m'en suis sorti grâce à une thérapie transpersonnelle et l'amour de Corinne, mon épouse. »

Cet échec, c'est donc plusieurs années de galères. Mais c'est aussi le levier qui va permettre à Denys de rebondir et de sortir la tête de l'eau : l'échec de Promovacances en 2001 va être riche d'enseignement, le nourrir et finalement le porter vers le succès : la vente de SeLoger pour 650 millions d'euros au groupe Axel Springer en mars 2011.

Insouciance et légèreté

« Salut Denys, ça y est, tu récidives avec ta veste d'aventurier...

— Tu sais que je ne peux pas m'en passer, elle est devenue fétiche.

— Veste, chemise rose et cheveux rock'n'roll, tu ne crois pas que c'est un peu too much ? »

Sept ans après l'« échec Promovacances », en ce matin de février 2008, Denys Chalumeau et Roland Tripard, son nouveau directeur général, pénètrent dans les bureaux chiquissimes de la Financière de l'Echiquier avenue d'Iéna. Ce jour-là, en plus de sa traditionnelle veste spéciale « road show », Denys a, comme à son habitude, scrupuleusement soigné son look. Les cinq ou six gérants qui sont déjà installés le regardent s'installer, un brin amusés.

Au moment où il s'assoit, une des gérantes l'examine et ne peut se retenir : « Monsieur Chalumeau, vous êtes toujours aussi beau... »

Ce rendez-vous sera un carton.

« Aujourd'hui je vous propose comme défi, le mot "chameau". »

Amal Amar met la barre très haut ce matin d'avril 2005. Tout le board est attablé autour de cafés et de croissants dans la salle du Sofitel de Marseille. Le groupe est depuis un mois en plein road show, ces tournées d'investisseurs cruciales avant l'introduction en Bourse.

C'est une période à la fois d'accélération pour SeLogger, dont les patrons vont se battre pour trouver les moyens de son développement, et en même temps de relâchement pour les deux complices qui se mettent au défi de « caser » des mots insensés au milieu des présentations convenues aux analystes financiers. Quand ce n'est pas « chameau », ce sera « bidet », « démonte-pneu » ou « unbelievable » qui seront subrepticement intégrés dans les présentations. La règle consiste à ne pas éclater de rire et à garder son sérieux. Denys excelle en la matière. Rester léger, ne pas se prendre au sérieux. C'est la clef du succès et un des nombreux enseignements de son échec. Denys l'a bien compris.

Adieu l'extravagance !

D'autres éléments lui ont permis de passer du drame de 2001 au succès de 2011 : « Entre 2001 et 2011, terrassé par l'échec de Promovacances, j'ai géré ma boîte comme un bon père de famille. » Pas d'audace, moins d'extravagance. Denys Chalumeau assure les road shows et se contente d'un rôle d'ambassadeur. « C'était contre nature, j'étais malheureux, mais cette prudence imposée a finalement été positive. Un facteur de réussite. Sinon je serais resté dans mon mode d'hyper-créativité. »

Contraint, Denys se concentre donc sur le rentable. C'est une aubaine : au moment où les concurrents se mettent à fleurir de tous les côtés, SeLogger consolide sa position de leader et propose à ses clients, mais aussi à ses partenaires, de nouveaux services grâce à des outils technologiques innovants comme la visite virtuelle pour les internautes. L'avance prise sur ses concurrents est désormais irrattrapable.

En restant le nez sur SeLogger, ils repèrent aussi les bonnes affaires... En 2002, Amal et lui décident de racheter ImmoStreet, le site immobilier de Bernard Arnault. « Nous n'avions qu'une seule boîte à gérer, du coup nous étions à l'affût des bonnes opportunités », se souvient Amal. Bonne pioche. ImmoStreet est aujourd'hui devenu un portail européen qui permet aux clients français du groupe de diffuser leurs annonces en six langues. En

retour, ImmoStreet publie en France les annonces de ses partenaires européens.

Lors d'un de nos derniers entretiens, Denys nous rejoint en jean et chemise décontractée. Un look de vacancier qui détonne avec les costumes-cravates du Drugstore Publicis, sur les Champs-Élysées. Denys nous explique alors qu'il a décidé de faire ses valises et s'installe à Aix-en-Provence pour une nouvelle vie.

Ce jour-là, il nous rappelle comment et pourquoi, ce matin de 2007, en se réveillant, il est convaincu de tenir une nouvelle bonne idée : associer à SeLogger un site d'offres de services à la personne. « Quand une personne déménage, elle a besoin de vendre ses meubles, de bricoler et d'une nouvelle aide-ménagère dans son nouveau logement. SeLogger le lui apporterait. C'était logique et il y avait une histoire à raconter ! » Denys part bille en tête, valide ses hypothèses avec des business plans solides. Son board le stoppera net dans son élan. Il reconnaît aujourd'hui que cette idée aurait dégradé à court terme la rentabilité chère aux analystes, mais regrette encore un peu la décision de son board quand il voit le succès du Bon Coin.

Etre dédié à un seul bébé et non plusieurs permet une meilleure concentration. Les patrons de SeLogger en sont tous les jours un peu plus convaincus. Ils sont plus au fait du marché et des deals en cours. Ils sont plus concentrés aussi sur les risques inhérents à leur entreprise. Leur contrôle de gestion devient ainsi, au fil des années, de plus en plus rigoureux. « Quand on a eu un problème, on envisage toujours qu'il puisse y en avoir d'autres. »

Et voilà comment, progressivement, Denys Chalumeau a tutoyé le succès. Mars 2011. Restaurant Apicius, VIII^e arrondissement de Paris, la trentaine de collaborateurs qui ont travaillé nuit et jour pour faire aboutir le deal de la vente de SeLogger au groupe allemand Axel Springer se serre chaleureusement la main. Les fondateurs français et les salariés actionnaires ont fait l'affaire de leur vie et se partagent enfin plusieurs centaines de millions d'euros. Les Allemands ont relevé une dernière fois leur offre à 28,5 euros par action et emporté le morceau. Il faut dire que SeLogger est l'une des plus belles réussites de la Net économie : avec 1,5 million d'offres mises à jour en permanence, 8 millions de visites par mois et des relations avec 18 000 agences immobilières, le site est le leader incontesté en France... Mais ce qui a fait tourner la tête

d'Axel Springer, c'est sa rentabilité : plus de 50 % en 2010, et sa croissance : plus de 30 % en 2010, spectaculaires. Surtout, SeLoger a très vite été propulsé hors de portée de la concurrence, loin devant les Explorimmo ou autres Logic-Immo.

La promesse « TOUS MILLIONNAIRES ! » faite en 2000 sera finalement tenue pour ceux des salariés qui sont encore là, dix ans après...

Ce soir-là, du jardin d'Apicius, Amal aperçoit les bureaux de la société de production de Luc Besson et ne peut s'empêcher de penser que leur histoire ferait un joli scénario de film... La tête dans les étoiles, il jubile.

Au même moment, en plein désert de Wahiba Sands, à Oman, Denys achève son trek de l'année. Il fait une chaleur étouffante et les conditions de marche sont plus difficiles qu'il ne l'aurait imaginé. Chaque année, Denys s'isole deux à trois semaines dans le désert. En pleine quiétude, son téléphone satellite sonne. Au bout du fil : Amal.

« C'est bon, c'est signé. »

La conversation est brève. Nul besoin de s'étendre. Tout est clair entre les deux amis. Une page se tourne. Presque vingt ans jour pour jour après le début de l'aventure. Alors qu'à Paris, le champagne coule à flots, c'est un verre d'eau à la main que Denys Chalumeau savoure cette bonne nouvelle, l'alcool étant proscrit dans le Sultanat.

Dix années à se reconstruire, fracassées sur l'autel du 11 Septembre.

Et pourtant, il sait que sans le fiasco de 2001, jamais il n'aurait réussi un aussi joli coup.

24. Entretien avec l'auteur, lundi 20 juin 2011.

25. Le garage, situé 367 Addison Avenue, a d'ailleurs été transformé en musée ! Il est considéré comme le lieu de naissance de la Silicon Valley.

26. Entretien avec l'auteur, lundi 27 juin 2011.

27. Edouard Tétreau, analyste au Crédit Lyonnais, était à l'époque un des rares à avoir anticipé l'éclosion de la bulle.

28. Entretien avec l'auteur, 6 juillet 2011.

29. *Funky business* : « le talent qui fait danser le capital ».

30. Blanc conserve la marque. Une fois restructurée, Promovacances sera revendue en février 2005 à Opodo.

31. Henri Chriqui, *Prévenir pour mieux guérir*, SB.com éditeur, 2007.

Jacques-Antoine Granjon

« La roche Tarpéienne est proche du Capitole »

L'histoire se déroule en 1853 à San Francisco, en Californie. Un négociant en tissu fait tailler des pantalons pour les mineurs américains de la ruée vers l'or et choisit de le faire dans des surplus de toile de tente. L'idée est bonne, mais les poches se déchirent... Son tailleur, Jacob Davis, a alors le coup de génie d'utiliser des rivets de cuivre pour les renforcer. Le négociant flaire tout de suite que ce sont ces poches magiques qui feront le succès de ces pantalons hors normes.

Son nom ? Oscar Levi Strauss !

Le jean est né.

Pour certains, la réussite est le fruit du hasard.

Pas pour tous.

Le succès exceptionnel de Jacques-Antoine Granjon, fondateur de Vente-privée, est au contraire, tout sauf de la chance. Le jour où nous le rencontrons pour la première fois, dans un salon cossu de l'hôtel Royal Monceau, avenue Hoche, il a le visage chiffonné et les traits tirés. Il vient d'atterrir de New York. Marc détend l'atmosphère et blague avec son « copain ». Jacques-Antoine et lui sont inséparables depuis trois ans, personnellement mais aussi professionnellement. Xavier Niel, Jacques-Antoine et lui, ont même créé il y a tout juste un an la première école des métiers de l'Internet qui a ouvert ses portes en septembre 2011³².

L'exercice que nous lui demandons est déjà complexe, ce jour-là, la fatigue en plus, il devient un brin diabolique pour Jacques-Antoine. On le presse de se mettre à nu, d'analyser ses erreurs, de revenir sur ses échecs s'il y en a. Rares sont les businessmen qui se sont, de leur propre chef, lancés dans une telle introspection. Jacques-Antoine ne va pas nous faire languir longtemps. Calme, posé, espiègle, on sent poindre le businessman malin qui sait où il va.

Il part dans son monologue bille en tête. Marc a même du mal à l'interrompre. A ses yeux, son histoire et sa réussite sont intimement liées à son enfance, son adolescence tardive et l'« éducation bourgeoise » qu'il a reçue. A l'attention extrême que lui a accordée

sa mère : « Je suis passé d'écoles en collèges privés, je prenais des cours supplémentaires tous les soirs, j'ai été poussé dans toutes les disciplines sportives, notamment le golf à Saint-Nom-la-Bretèche. Il fallait que je sois le meilleur, toujours le meilleur ! Mission réussie jusqu'à ce que je fasse tout exploser en ratant mon bac à dix-sept ans. Aux yeux de ma famille, je n'étais plus l'enfant doué à qui tout réussit. Plus personne n'osait m'adresser la parole. Et pourtant, toute cette époque m'a façonné. Cette exigence dont ma mère était si soucieuse est devenue un point d'appui. J'ai lutté toute ma vie contre ce modèle, et il me sert aujourd'hui. La réussite de Vente-privée est due au sens du détail permanent, je dirais même à l'excellence opérationnelle des détails : de la couleur d'un catalogue au shooting d'une photo en passant par le prix d'un produit. »

Cette première rencontre durera près de quatre heures. Il sera largement question de son enfance et des valeurs qui lui ont été transmises par ses parents. Jacques-Antoine a eu besoin de camper le décor. De revenir sur ces périodes pour se sentir en confiance. Ce soir-là, au moment de nous quitter, et pour nous donner (quelle stratégie marketing !) un avant-goût de notre prochain entretien, il résume à sa façon son aventure entrepreneuriale : « Vente-privée, c'est presque trente ans d'apprentissage permanent. Pas d'imposture. Je suis un bâtisseur³³. »

Vente-privée, c'est une idée lumineuse. Jacques-Antoine a su inventer le destockage chic et glamour qui correspond au consommateur des années 2000. Chez VP, on fabrique à la chaîne des ventes flash avec une décote de 50 à 70 % sur des produits de grandes marques. Les entreprises ont un surplus de stock ? Vente-privée leur redonne vie et les charge en émotion (shooting photo de prestige et musique qui va bien). Un système à ce point séduisant que certaines fashionistas mettent leur réveil pour ne pas manquer le début d'une vente Gucci, Sandro ou Mauboussin ! Bilan : en l'espace de dix ans, Vente-privée est devenu la quatrième marque préférée des Français (derrière Ikea, Decathlon et Amazon) et leur enseigne de mode favorite³⁴ !

Les chiffres donnent le tournis : plus de 10 millions de membres dans l'Hexagone, presque 16 millions au total en Europe (Allemagne, Espagne, Italie, Grande-Bretagne, Autriche et Belgique), et jusqu'à 100 000 commandes expédiées par jour ! Mieux : Vente-privée, rentable depuis 2004, est devenu le leader mondial des ventes événementielles sur Internet. Une entreprise qui fait des profits, verse des dividendes et affiche des taux de croissance

supérieurs à 30 % en période de crise, étonnant ! Surprenant même ! Mais voilà... Vente-privée n'est pas une société comme les autres et son patron est un boss pour le moins atypique.

Il a presque cinquante ans, une longue chevelure et un look de rock star. Il roule en Bentley rose framboise ou en Rolls Corniche de 1971 ayant appartenu à Thierry Le Luron. Lors de notre deuxième rendez-vous, il nous raconte qu'il préfère rencontrer des jeunes des quartiers difficiles de Saint-Denis avec Didier Paillard, maire communiste de la ville, que de siéger à n'importe quel autre club de personnalités dans le vent.

Il faut dire que Jacques-Antoine doit arbitrer son temps. Il y a Vente-privée, il y a sa famille, ses trois ados, mais il a aussi et surtout une passion pour l'art contemporain. Il peut nous raconter pendant des heures la folie qui l'anime depuis des années lorsqu'il se rend à des ventes à Drouot, ses coups de cœur pour des vernissages qu'il ne louperait pour rien au monde, sa nostalgie pour les trois tableaux de Basquiat dont il n'aurait jamais dû se séparer...

Entre l'art et le destockage, Granjon fait décidément le grand écart. Mais vous connaissez beaucoup de patrons qui vont à la rencontre des jeunes des cités en costume Gucci et chaussures cousues sur mesure par Pierre Corthay, le bottier des stars ?

Devenu le héraut d'une nouvelle génération de patrons, Jacques-Antoine apprécie et cultive ce décalage. A l'instar de Xavier Niel (Free), Jean-Baptiste Descroix-Vernier (Rentabiliweb) ou Thierry Ehrmann (Artprice), la 65^e fortune de France35 incarne une autre conception du business, mais surtout a su transformer ses différences en atouts marketing.

Insatiable, Jacques-Antoine Granjon. Rien ne l'effraie. Son dernier fait d'arme ? S'attaquer au marché américain. Il faut dire que Vente-privée a choisi la voie royale en s'associant à un partenaire prestigieux, American Express, qui lui a déroulé le « red carpet ». Au passage, le patron iconoclaste met astucieusement la main sur une base de données de 42 millions de titulaires de cartes.

Mais comment fait-il ? Alors que l'on compte des centaines de sociétés qui font des « flash sales », c'est-à-dire peu ou prou la même chose dans le monde, Vente-privée est une des rares à afficher un taux de rentabilité aussi élevé. Le chiffre d'affaires de la petite start-up a dépassé le milliard d'euros en 2011 et Vente-privée a tout simplement écoulé cette année-là 50 millions de produits issus de 1 400 marques ! VP est un cas d'école, un de ceux que les élèves

étudieront à Dauphine ou à l'Essec ces prochaines années : celui de la diversification réussie. Partie du textile, la start-up a dupliqué son modèle dans de nombreux secteurs : vin, voyages, spectacles... Bref, on trouve de tout chez Vente-privée, du sac Gucci à la poubelle Brabantia en passant par les places du dernier spectacle de Patrick Bruel. Confortablement installé dans son fauteuil club, JAG baisse légèrement la voix pour nous murmurer sa recette miracle : « Des marques, toujours des marques, à prix incroyable et avec une mise en scène léchée³⁶. » Avec pas ou peu de stocks et des membres qui paient cash et ne seront livrés que deux à trois semaines plus tard, Vente-privée a tout compris.

La vraie raison de la réussite de Jacques-Antoine, c'est une connaissance parfaite du métier de soldeur. Le destockage des fins de séries, c'est sa vie, sa « came », son « truc », et ce depuis vingt-cinq ans. Qui mieux que lui et ses associés pouvait transposer le modèle sur Internet ? Dans son bureau de la Plaine Saint-Denis, au milieu de dizaines d'œuvres d'art pop comme ce Mao, coup d'éponge sur l'œil gauche, Jacques-Antoine est détendu et enjoué. Rien à voir avec notre première entrevue. Peut-être parce qu'il est chez lui, dans ces bureaux qu'il a façonnés et qui font partie de sa fabuleuse histoire...

De Castel à la rue Pierre-Chausson

« Julien, on y va, il est presque 6 heures du matin.

— Laisse-moi dix minutes pour retenter ma chance auprès de la petite blonde de tout à l'heure...

— Mais tu sais bien que l'on doit être debout dans deux heures pour ce rendez-vous à Toulouse !

— JAG, t'en fais pas, c'est toujours après les nuits les plus courtes que l'on conclut les meilleurs deals. »

Ce soir-là, dans l'entrée de chez Castel à Paris, Jacques-Antoine enrage mais ne peut contredire son associé³⁷ de l'époque. Il sait bien qu'il a raison. Cela fait dix ans que le scénario se répète, inexorablement. Fêtes à gogo, jusqu'au bout de la nuit. Nuits très courtes. Mais négociations rondement menées qui leur permettent toujours de réaliser de belles affaires.

Le lendemain, le fameux rendez-vous chez Liberto à Toulouse est un carton. Ce jour-là, les deux entrepreneurs savent qu'ils jouent gros. Ils rencontrent les stars de la fringue de l'époque. Ceux qui font et défont les modes avec leurs marques vedettes, Liberto,

Chipie et Marithé + François Girbaud. A chaque rendez-vous, leur objectif est identique : récupérer un maximum de lots de vêtements d'anciennes collections au meilleur prix, et surtout, assurer aux patrons que ces stocks ne seront pas écoulés n'importe où, histoire de préserver leur image. Ce jour-là, les deux gamins voient juste. Ils mettent la main sur trente mille jeans Liberto à 20 euros. Jackpot. Jacques-Antoine s'en souvient comme si c'était hier : « En se tournant vers les nouvelles marques qui émergeaient, nous prenions un risque, mais du coup nous avions un coup d'avance. Le consommateur en raffolait, surtout à petits prix, et nos stocks étaient écoulés en un temps record. »

A cette époque, Julien et lui ont les yeux braqués sur ces nouvelles petites marques qui montent. Les Creeks, Kookaï ou autres Chevignon. Elles commencent à s'imposer chez les jeunes et pourtant les soldeurs ne s'intéressent pas encore à elles. JAG et sa bande vont sentir ce nouveau vent souffler. Malins, en prenant le risque de suivre ces marques quasi inconnues mais en devenir, ils vont casser les codes du poussiéreux métier de soldeur. C'est l'époque où ils n'hésitent pas à faire plusieurs milliers de kilomètres pour récupérer les stocks d'une marque à fort potentiel qu'il a fallu convertir au destockage.

« JAG, j'ai réussi à décrocher un RV chez La Perla !

— Bien joué.

— Il faut dire que j'en étais au cinquantième coup de fil.

— Dis donc, les stocks La Perla... c'est en Italie ?

— A Bologne précisément. »

Cette scène aurait pu être tirée du film culte *La vérité si je mens*. Elle est authentique et se déroule dans les années 80. Ce n'est pas la distance qui va les arrêter, au contraire. Le soir même, vers 23 heures, les deux lurons sautent dans leur Porsche, traversent la frontière au milieu de la nuit, et débarquent au siège de la marque italienne à 9 heures pétantes le lendemain matin. A la fin du rendez-vous, ils se félicitent de leur bon deal : ils ont mis la main sur 100 000 pièces de marchandise, des soutiens-gorge et autres porte-jarretelles, toutes payées entre 10 et 15 francs et qui seront acheminées quelques jours plus tard par camion. Leur retour sera plus rapide : « L'objectif était de s'arrêter dîner chez Paul Bocuse à Lyon ! » se rappelle Jacques-Antoine les yeux luisants. La Perla sera séduite par leur audace et leur aplomb. Aucun soldeur n'avait encore eu le culot de frapper à la porte d'une marque aussi luxueuse pour écouler des petites culottes démodées.

Kilomètres de bitume avalés, marchandages terribles, dîners arrosés. Voilà donc le quotidien de Jacques-Antoine Granjon et ses associés. Les compères ne comptent pas leurs heures. Dénicher puis négocier la marchandise, trier les stocks, vérifier la qualité, les couleurs, les tailles, fabriquer des lots, les revendre... Le job est éreintant mais leur réussit plutôt bien. Ils travaillent comme des bêtes entre quatorze heures et vingt-deux heures tous les jours et passent leurs nuits dans des boîtes comme le Palace ou l'Elysée Matignon. En 1988, la vie sourit à Jacques-Antoine. Il a abandonné son look BCBG hérité du prestigieux lycée Franklin où il a fait ses études, roule en voiture de course et a des billets plein les poches. Forcément, il est devenu un des plus gros destockeurs d'Europe.

Mais pour connaître la genèse et le succès de Vente-privée, Jacques-Antoine revient sur un épisode de sa vie dont il a peu parlé et qui, pourtant, conditionnera, structurera son succès et lui donnera le virus de l'entrepreneuriat.

Reprenons l'histoire à son tout début. Nous sommes en 1985. JAG a tout juste vingt-deux ans. Il vient de prendre deux décisions de taille. D'abord... se laisser pousser les cheveux. Il ne les coupera plus. Un geste fort qui en dit long sur l'assurance qu'il est en train de prendre. Autre résolution : devenir entrepreneur. Il vient de terminer un stage chez Sodexo. Le patron n'est autre que son oncle, Pierre Bellon, et ce dernier a eu la bonne idée de ne pas le parachuter à la com' ou au contrôle de gestion. Son premier stage est un atelier « lavage de salades » dans un des restaurants d'entreprise de la Défense. « Cela m'a remis les pieds sur terre, m'a donné une vraie conscience sociale. C'est devenu une évidence : je devais être indépendant. »

« Entrepreneur », ce mot lui fait briller les yeux depuis des années. Normal, Jacques-Antoine est bercé dans une famille de businessmen. Son grand-père a créé une entreprise de travaux publics à Marseille, sa grand-mère a fabriqué les premiers yaourts Chambourcy, quant à son parrain, André Blohorn, il a tout simplement façonné un véritable empire du savon à Abidjan en Côte-d'Ivoire, société qu'il vendra dans les années 80 au groupe Unilever.

Il sera entrepreneur comme sa grand-mère ou son parrain. Pas pour le plaisir ni pour le prestige, mais pour gagner de l'argent. Tout un programme. Mais comment s'y prendre ?

A l'époque, les copains avec lesquels il traîne en boîte travaillent

tous dans la solderie et le destockage. Il n'a qu'à faire comme eux ! Avec Julien Sorbac (encore un de ses associés aujourd'hui), il crée Cofotex, la compagnie franco-orientale de textile. Papa leur prête 20 000 francs. Et les voilà installés rue Pierre-Chausson dans le X^e. Une rue sordide. Des bars à putes. Des égouts qui dégagent une odeur pestilentielle. L'endroit ne lui plaît guère, mais les soldeurs ont investi le quartier, c'est là que ça se passe, il n'a pas le choix. « L'avantage c'est que j'étais loin du cocon dans lequel j'avais baigné, du XVI^e cosu de mon enfance, il me fallait un univers aussi disruptif pour prendre mon envol. »

« Salut Jean-Louis³⁸, qu'est-ce que tu as en ce moment ?

— J'ai justement 500 chemises en stock. Elles datent de l'année dernière mais sont comme neuves.

— Parfait, tu me les fais à combien ?

— 20 francs chacune.

— Vendu. »

Pour décrocher du stock, chacun sa méthode, Jacques-Antoine a la sienne : appeler tous ses anciens copains de l'EBS qui dirigent des petites PME. Il commence par Arthur. Ce jour-là, alors qu'il pense faire l'affaire de sa vie, il perd la moitié de son capital : il ne réussira jamais à revendre ces satanées chemises plus de 10 francs ! Ses deuxièmes et troisièmes achats auprès de marques comme Coup de cœur et Arrow ne seront pas plus lucratifs. Quelques semaines plus tard le voilà dans un entrepôt du Nord. Il flashe sur 2 000 robes qu'il mettra... six mois à revendre.

Voilà pour les ratés. Mais il ne désespère pas. Petit à petit, le métier rentre et Jacques-Antoine et Julien réussissent à écouler leur marchandise à des boutiques comme la Clef des marques ou la Foir'fouille. L'atout de JAG ? Savoir se nourrir de ce que font les autres. Il observe ses copains du milieu et devient peu à peu aussi féroce en affaires qu'eux. Un de ses oncles éloigné vient de faire faillite aux Etats-Unis ? Même si le business est différent, cela lui sert de leçon et le poussera à ne pas s'aventurer dans ce pays n'importe comment.

Basquiat et David Mach à la Plaine Saint-Denis

« Pour la couleur, je veux des teintes chaudes, du taupe, du caramel... Au mur j'accrocherai des œuvres d'art... au plafond,

conservez le côté “industriel” avec la tuyauterie en zinc qui me plaît, et au sol, optez pour du béton ciré... Ah, j’oubliais le plus important. Vous me mettrez une dizaine de prises RJ-45³⁹ dans chaque pièce. »

Juillet 1999, en emménageant dans ses nouveaux locaux de Saint-Denis, l’ancienne imprimerie du journal *Le Monde*, Jacques-Antoine Granjon est, sans le savoir, très visionnaire. A l’époque, le développement d’Internet est balbutiant. Les Français sont plutôt ravis à leur minitel. Mais JAG pressent qu’un jour, des centaines de salariés travailleront derrière leurs ordinateurs dans ces entrepôts flambant neufs.

Voilà pour le décor. Pour le fond, Jacques-Antoine est confronté depuis quelques mois à un changement radical de son métier : « Les marques voulaient bien vendre leurs stocks mais commençaient à exiger qu’ils soient écoulés le plus loin possible des magasins pour protéger leur image. Pire, elles n’hésitaient plus à porter plainte si elles trouvaient de la marchandise sur les marchés ou dans des boutiques de discounters. » C’est l’époque de l’arrivée remarquée des Zara et autres H&M qui promeuvent un luxe abordable. Bref, les marques comprennent qu’elles vendent aussi de l’image et veulent la contrôler.

La fin des années 90, c’est aussi l’époque où, de façon concomitante, Internet commence à déchaîner fonds d’investissement, geeks et autres jeunes loups opportunistes. Pour autant, JAG et ses associés ne savent pas comment en profiter. Ils prennent conscience de l’urgence de la situation, mais toutes leurs tentatives pour profiter de l’engouement naissant pour la Toile vont s’avérer infructueuses.

Internet, je t’aime moi non plus

Prenons l’exemple de la Bourse. Les actions, cela n’a jamais été son truc, mais les valeurs technologiques explosent et ses copains le poussent. Il investit donc tous azimuts des sommes colossales dans des valeurs comme France Telecom, Devoteam ou Vivendi. Des valeurs technologiques, rien que des valeurs technologiques. Avec l’explosion de la bulle, toutes ces valeurs vont s’effondrer. Il perd 75 % de son capital. « La Bourse ne m’a jamais intéressé, c’est peut-être pour cela qu’elle m’a aussi peu réussi... », reconnaît-il aujourd’hui. Il n’empêche, en quelques mois, quinze ans de dividendes et 100 % de son patrimoine financier s’envolent en

fumée.

Ces pertes sont une « belle bêtise⁴⁰ » mais il ne se sent pas pour autant à l'époque en insécurité financière : son affaire de gros tourne à plein régime. Au contraire, ces dégâts lui donnent une gnaque supplémentaire. « Tout est lié au désir. Quand tu es repu, tu as moins de désir. » Le « désir » de trouver une porte d'entrée dans Internet continue à aiguïser sa curiosité et monte donc de plus en plus sérieusement. Sa soif de réussite sur Internet va devenir son moteur.

En cette année 2000, un banquier italien de la banque Worms, raffiné, cultivé, de surcroît recommandé par un de ses cousins, prend la peine de venir le voir. Le rendez-vous dure deux heures et Jacques-Antoine en sort rassuré. Ce financier est venu lui présenter sur un plateau un projet de start-up Internet dans laquelle il investit. Cet entretien lui semble providentiel car le banquier star a su le convaincre. « Ton métier est mort : l'avenir, ce sont les places de marché. Mais ton expérience nous est indispensable. » Ni une ni deux, Jacques-Antoine se jette sur l'occasion et prend 25 % du capital de Just Trade It, la place de marché⁴¹ qui se lance. En échange, il injecte un million de francs⁴². Bingo, ça y est, lui aussi va pouvoir profiter de l'euphorie Internet. Et au pire, se dit-il, « si mon métier devait mourir, j'aurai investi dans la distribution de demain ». Mauvaise pioche. Cette affaire aux perspectives mirifiques se transforme en fiasco retentissant. Il sent très vite que le business model n'est pas viable. Quelques mois plus tard, il jette l'éponge et démissionne du conseil d'administration. Just Trade It fera faillite six mois plus tard. « Rien ne sert d'avoir un business plan qui fonctionne sur le papier si l'on n'a pas la fibre destockage », s'en mord encore amèrement les doigts Jacques-Antoine presque dix ans plus tard.

Il avait déjà flambé ses économies en Bourse, cette pseudo-place de marché lui fait perdre un million de francs supplémentaire. Autant dire que la frustration est à son paroxysme. La créativité, cela a toujours été son truc. C'est lui qui a contribué à faire évoluer le métier de soldeur. D'abord en sachant convaincre de nouvelles marques dans les années 80. Ensuite, en ayant contribué à une autre révolution en s'installant à la Plaine Saint-Denis. Ces entrepôts fraîchement rénovés dans lesquels il a installé sa collection de six cents œuvres d'art ou a organisé les soirées les plus étonnantes, ont eu un effet rassurant pour les marques.

Pour la première fois de sa vie d'entrepreneur, Jacques-Antoine

est démuné parce que déboussolé. Dans quelle direction doit-il aller ?

C'est le moment qu'a choisi Thierry H., copain de son troisième associé Michaël, et jeune loup tentant de faire ses preuves sur Internet, pour faire, à son tour, irruption dans sa vie. Il débarque dans son bureau bourré d'énergie et des idées pleines la tête. Pourquoi ne pas lui faire confiance ?

« Laisse-moi six mois, je vais te créer un site de destockage qui va cartonner.

— Tu crois sincèrement que c'est ce qu'attendent les internautes ?

— Bien sûr, regarde la réussite de CDiscount, il ne nous reste plus qu'à l'adapter au textile !

— Quelles sont tes conditions ?

— 100 000 francs par mois secrétaire non incluse...

— ... C'est d'accord. »

Jacques-Antoine fait la moue question budget, mais il sent que le temps presse. Ses deux premières erreurs lui ont appris l'humilité.

Six mois plus tard, le business plan⁴³ est prêt. Thierry H. se lance alors dans une explication alambiquée pour lui exposer sa stratégie : laisser un objet en solde sur Internet jusqu'à ce qu'il trouve preneur. Cerise sur le gâteau, le jeune trentenaire lui assène qu'il leur faut lever 300 millions de francs dans les meilleurs délais pour matraquer en publicité !

« J'étais effrayé. Six mois de travail pour m'entendre dire par un "gamin" comment destocker un pantalon sur la Toile ! Le délire. D'autant plus que ce qu'il me dictait était tout le contraire de ce que j'avais appris pendant vingt-cinq ans ! Quant à son idée farfelue de lever des fonds, ce n'était absolument pas dans ma culture, moi qui m'étais toujours débrouillé par mes propres moyens. Il n'y aura ni levée de fonds, ni stock, ni pub, parce que je ne lancerai jamais un tel site », raconte Jacques-Antoine, encore irrité par ce comportement opportuniste.

En attendant, il fulmine. Il a perdu six mois. Et un nouveau million de francs. Il en est à sa troisième erreur en deux ans. La note commence à être salée et la frustration est à son comble.

Le pire, c'est qu'il se sent en marge de la société. Le monde bat au rythme d'Internet, les médias s'arrachent les success stories qui fleurissent sur le Net, et lui n'a toujours pas trouvé la recette miracle pour faire muter son modèle vers le digital. La situation

devient d'autant plus anxiogène que certains de ses associés n'ont plus que trois mots à la bouche : « boutique en dur ». Ils sont convaincus qu'il leur faut une présence physique pour continuer à faire du business. C'est aussi l'époque où il se sépare de sa femme, rachète un autre appartement... Bref, les dépenses s'accumulent sans que JAG veuille changer ni son rythme, ni son train de vie. Le voilà donc au pied du mur. Il lui faut coûte que coûte trouver une solution pour sortir de cet engrenage.

Le déclic, il l'aura sur le périph' un matin brumeux de janvier en se rendant au bureau. Quelque part entre la porte de la Muette et la porte de la Chapelle, une publicité de la marque Carrefour attire son attention. Elle propose « 300 voyages à 100 francs et pas un de plus ! ». A l'époque, ce concept de « vente flash », de surcroît menée par une entreprise de grande distribution, était carrément inédit. L'excitation est à son comble. Il la tient, son idée. Quelques heures plus tard, n'y tenant plus, il réunit ses collaborateurs dans son bureau. Tous prennent place sur ce fameux canapé gris qui l'accompagne depuis vingt-cinq ans. Seul changement de décor, un tigre de l'artiste belge Pascal Bernier, dernier coup de cœur de Jacques-Antoine, semble leur lancer des regards apeurés.

« J'ai bien réfléchi. On s'est assez éparpillés, voilà désormais notre stratégie : dès qu'on a un stock, je vous propose de shooter les produits, de les envoyer par mail et de les mettre en vente sur un site Internet.

« Notre spécificité sera d'écouler ces produits sur une durée précise, entre une et cinq heures⁴⁴, et de packager, mettre en scène la vente, pour qu'elle donne envie.

« Ce plan de bataille ne vaut que parce que le contexte est particulier. Internet s'écroule, les sites qui s'étaient vendus à prix d'or ne valent plus rien ou presque. Les fonds d'investissement et les banques ont fermé le robinet du crédit. Et de l'autre côté de l'Atlantique, regardez l'étrange ballet de Jeff Bezos⁴⁵ qui achète des entrepôts à tour de bras ! J'en suis persuadé, Internet c'est à la fois de la vente à distance, mais aussi de la logistique. L'entrepôt est une arme de guerre et c'est pour cela que nous avons une carte à jouer ! »

Jacques-Antoine est déchaîné. Michaël, Julien, Xavier et Eléonore, ses associés, ne pipent mot. Mais ils comprennent immédiatement que leur copain veut appliquer au Web son expérience de commerçant traditionnel. Cette fois il a effectivement la bonne

intuition au bon moment. Vente-privée est né.

La société est créée dans la foulée, le 1^{er} janvier 2001. Comme prévu, JAG et ses équipes mettent le paquet sur le marketing opérationnel en réalisant notamment des bandes-annonces des ventes, « glamourisent » les produits en les shootant dans des studios dignes de ce nom, mais surtout, ils conditionnent l'inscription au site au parrainage d'un ami. Ce coup de génie va devenir la pierre angulaire de la stratégie de VP. Pourtant, même si JAG est convaincu du concept, il ne met pas tous ses œufs dans le même panier. Seules quatre personnes sont salariées à plein temps de Vente-privée. Les autres ne sont staffées qu'en fonction de l'activité. Pas d'investissement démesuré dans cette activité donc. Né en pleine explosion de la bulle, VP connaît des premières années difficiles. Le contexte de méfiance pour les start-up Internet est généralisé. La force de Granjon aura été de laisser le site prendre le pouls du marché. Le temps a été précieux pour que le modèle monte en puissance. Alors qu'aux premières heures d'Internet, le temps était un diktat, c'est justement en laissant du temps au site qu'il a gagné la partie.

Charmel : du jackpot au fiasco

Jusqu'à cette vente Lise Charmel en 2003. Premier succès. Vente-privée parvient à écouler la quasi-totalité de son stock. Cette fois-ci, les dirigeants ont tranché : ils ont proposé petites culottes et soutiens-gorge à des prix très discountés, et les ont particulièrement bien mis en valeur. La vente est un succès en un temps record. Chez Vente-privée on se frotte les mains, le décollage est proche.

Quelques jours plus tard, JAG croise la directrice générale de Vente-privée dans un couloir.

« Bravo pour ce joli coup avec Lise Charmel.

— Tu rigoles j'imagine, on est dans une merde noire...

— Je ne comprends pas.

— Tu n'es pas au courant ? Charmel a fait une erreur, leur listing ne correspond pas aux pièces de leur stock, on ne peut pas livrer, on est très mal barrés. »

JAG regagne son bureau, titubant. Le regard dans le vide, il se remémore les longues difficultés à trouver une porte d'entrée sur la Toile. Depuis la création de Vente-privée, il se pensait pourtant sorti d'affaire. Que nenni. « C'était ma première erreur. Elle était énorme, gigantesque, et j'ai tout de suite saisi qu'elle pouvait nous coûter

notre place sur le Net. Il fallait réagir fissa. » Le défi est de taille : faire accepter l'impensable à des clients intransigeants.

Jacques-Antoine ne voit qu'une seule solution : envoyer un email à tous les clients en faisant amende honorable. En expliquant que Vente-privée s'est trompé parce que c'est un nouveau métier, et qu'ils sauront faire un geste commercial. Bref, en mettant cartes sur table. Une course contre la montre est engagée. Dans l'urgence, une cellule d'une dizaine de personnes est mobilisée. 500 000 mails seront envoyés en deux jours pour désamorcer la bombe.

Le problème est jugulé en quelques semaines, mais Vente-privée est passé à deux doigts de l'échec et l'« erreur Charmel » laissera des traces indélébiles. Première conséquence : Jacques-Antoine Granjon, convaincu du fragile mais inestimable potentiel de croissance de sa filiale Internet, décide d'en prendre les rênes. Jusqu'ici, il avait préféré surveiller Vente-privée de loin pour rester concentré sur son affaire de gros.

L'épisode Charmel est un électrochoc également pour les équipes de VP. Toutes prennent alors conscience que la relation avec le client est essentielle. Perdre un client, c'est perdre du business. Le service doit donc être irréprochable. Autres points essentiels : le contrôle des stocks : être certain de ce que l'on peut offrir, et avoir le souci du détail. Voilà le second enseignement de ce fiasco.

Sous l'impulsion de JAG, Vente-privée est structuré autour de quatre piliers : l'informatique, la production, la logistique et le service client. Des dizaines de commerciaux sont embauchés, pour démarcher les marques et récupérer les stocks d'invendus. Pour les entreprises qui ne trouveraient pas le circuit suffisamment chic, un espace VIP est créé sur le site pour les marques haut de gamme. Une fois les stocks arrivés à la Plaine Saint-Denis, des photographes triés sur le volet sont chargés de shooter les produits sous toutes les coutures. L'internaute doit pouvoir apprécier la chemise dans toutes les couleurs, de face, de profil ou de dos. Bref, plus de 15 000 photos sont prises chaque jour pour Vente-privée.

Parti tard, Jacques-Antoine sait rattraper le temps perdu. Il va vite, brûle souvent les étapes. Mais c'est un de ses atouts : ne pas tergiverser, aller de l'avant en permanence. D'abord parce qu'il a l'expérience de son métier. Ensuite parce que le modèle financier lui donne la trésorerie nécessaire pour se séparer rapidement des gens qui ne font pas l'affaire.

Près de dix ans après la création de Vente-privée, dans

d'immenses open spaces, des centaines de collaborateurs travaillent sur la mise en ligne de photos, transforment des fichiers, pendant que d'autres shootent dans les studios de la Digital Factory. Voilà donc le coup de génie de Jacques-Antoine : avoir fait basculer le métier de « soldeur » vers celui de l'image, avoir réussi à remettre en scène le produit.

Le modèle est tellement vertueux que ce sont maintenant les marques qui viennent solliciter Vente-privée. Elles ne veulent pas échapper à ce qui s'avère être un véritable phénomène de société sur la Toile. Le retournement de tendance est complet : avant, les marques « utilisaient » le site pour écouler leurs stocks. Maintenant, certaines d'entre elles ne peuvent plus faire l'impasse sur Vente-privée pour toucher une certaine clientèle et asseoir leur image. De plus, plusieurs enquêtes montrent que le site est un soutien pour le commerce en dur des marques. La logique est simplissime. Le site touche 11 millions de personnes, les articles sont mis en avant de façon très attractive et la musique dédiée est composée par des musiciens : plus de cinquante bandes originales sont créées chaque semaine. Bref, chez Vente-privée, on prône la convergence entre le numérique et le vrai commerce. D'ailleurs, répète-t-on en boucle à la Plaine Saint-Denis, demain, tout le monde consommera avec son smartphone. Après le e-commerce, le t-commerce (commerce à partir des tablettes numériques), le m-commerce (commerce depuis les terminaux mobiles) n'est plus anecdotique et compte déjà pour plus de 17 % du chiffre d'affaires global de Vente-privée.

Vent froid sur la Tamise

Trois ans après le décollage de Vente-privée en France, le site est déjà présent en Espagne et en Allemagne. L'Europe est devenue indispensable pour vendre les stocks. C'est décidé, VP traversera la Manche. En Angleterre, mieux vaut avoir les reins solides : il faut débaucher des peintures et les bureaux coûtent une petite fortune.

Une trentaine de personnes sont recrutées. Mais très vite, les dirigeants doivent reconnaître que le parrainage fonctionne mal, ce modèle n'est pas dans les gènes des Anglais. Ces derniers n'aiment pas parrainer, ont honte d'acheter « pas cher » et surtout, sont davantage intéressés par les marques européennes. Bref pour réussir, il ne faut pas transposer le modèle français de VP mais au contraire l'adapter au marché anglais ou... signer un partenariat avec un groupe présent sur place (comme l'a fait Brandalley avec News Corp). Jacques-Antoine arrête les frais au bout de deux ans et

licencie quinze personnes. Si sa lucidité est indéniable, il a du mal à reconnaître ses erreurs. L'Angleterre en est une. Il préfère la relativiser. « J'ai stoppé l'hémorragie à temps et cela m'a servi de leçon pour les prochains pays dans lesquels je me suis développé. » Il n'empêche, la facture s'élève à plusieurs millions d'euros.

Granjon & Olaf à Berlin

En 1284, en Allemagne, la ville d'Hamelin est infestée par les rats. Un joueur de flûte va réussir l'impossible : attirer tous les rongeurs grâce à sa musique. Depuis, le joueur de musique est devenu une légende en Allemagne, un mythe qui a notamment inspiré les frères Grimm. Plus de sept cents ans plus tard, l'agence Young & Rubicam s'en est aussi servie lorsqu'elle a travaillé sur l'unique spot de pub de Vente-privée. Cette fois ce ne sont pas les rats qui regardaient le joueur de flûte, mais des hommes et des femmes qui regardaient un colis de... Vente-privée !

Juin 2010. La caméra d'Erwin Olaf, le réalisateur, traque les regards mutins et les sourires espiègles de tous les acteurs. Au milieu des dizaines de badauds venus s'agglutiner derrière les grilles, un homme se délecte de ce tournage. « C'est moi qui avais choisi de faire appel à ce photographe néerlandais star de la photo de mode », se rappelle Jacques-Antoine, visage amène et sourire sibyllin sur les lèvres. *Think different*. Toujours.

Les ventes en Allemagne plafonnent ? Il faut faire de la pub, lui répètent ses collaborateurs. JAG décide de jouer le jeu en se faisant plaisir. En pleine crise, il met plus de 2 millions d'euros sur la table pour s'offrir ce spot de pub... éphémère. Baptisé « Le Désir », il est censé renforcer le côté glamour de la marque. Sa longueur, plus de deux minutes, et sa teinte américanisée façon années 50 en font un spot atypique. Sur le papier tout est bon, sauf... la cible !

Les Allemands n'y comprennent rien. La pub n'est pas adaptée au marché. Aussi prestigieuse soit-elle, elle ne correspond pas aux attentes outre-Rhin. Seules 40 000 personnes s'inscriront sur Vente-privée après avoir visionné cette pub. Attrapons une calculatrice. Le recrutement d'un nouveau membre en Allemagne aura bien coûté la somme astronomique de 65 euros à Vente-privée.

La note est salée et l'erreur difficile à avaler. JAG tente de sauver les apparences et décide d'utiliser ce film pour conforter son image prestige auprès des marques. Cette campagne sera notamment diffusée une fois sur M6. Le fiasco de cette expérience allemande est bien maquillé. « Une chose est sûre, la pub, on ne m'y reprendra

plus », se jure-t-il.

L'Eldorado américain à portée de clic

Le pays de l'Oncle Sam, Jacques-Antoine y avait bien songé. Quel entrepreneur n'en rêve pas ? Mais ses difficultés en Angleterre ou en Allemagne lui ont appris à bannir toute précipitation. Hors de question de s'y aventurer n'importe comment. Mais il y a des conditions qui ne se refusent pas : lorsque ce sont les Américains en personne qui viennent vous chercher avec dans la corbeille de la mariée une marque prestigieuse, American Express, la carte aux 26 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Ce qui leur a plu ? Son « savoir-faire de soldeur » qui contraste avec ses concurrents américains dirigés par des web entrepreneurs. Les conditions du deal sont simplissimes : chacun investit 20 millions de dollars pour un objectif plutôt ambitieux : réaliser 500 millions de dollars de chiffre d'affaires en trois ans. Mais rien qu'à l'évocation des 42 millions de membres actifs d'Amex, JAG a les yeux qui pétillent...

L'Amérique est un pays difficile et un pari ambitieux. Mais il peut s'aventurer là-bas fort de certaines leçons. D'abord : ne pas faire de pub. Jamais de pub. L'exemple allemand a été suffisamment significatif...

Ensuite JAG compte tout miser sur la relation client qui est devenue, au fil des années, un de ses atouts. Son expérience internationale (et notamment son échec anglais) l'a poussé à une étude minutieuse du marché américain. Celui-ci est mature dans le discount et se caractérise notamment par des volumes énormes. L'idée sera plutôt de capitaliser sur les marques européennes, mais aussi les marques de créateurs qui véhiculent la « french touch ».

Le spectre de l'échec

La saga Vente-privée, ce ne sont donc pas un ou deux, mais plutôt une kyrielle de petites erreurs, de menues frayeurs qui, mises bout à bout, conduisent à la réussite d'aujourd'hui. Le succès est vertigineux. En 2011, le site totalise 3 500 ventes et un chiffre d'affaires de plus de 1,1 milliard d'euros. De quatre employés en 2001, le site est passé à 1 500 dix ans plus tard et certaines années les taux de croissance ont dépassé les 500 % ! Vente-privée est incontestablement une des réussites les plus folles, les plus

éclatantes, les plus inattendues (car sans levée de fonds), bref, une des plus remarquables de la Net économie.

Pour identifier des échecs, il a donc fallu chercher, gratter le vernis, rencontrer Jacques-Antoine Granjon une fois, deux fois, trois fois, tenter le tout pour le tout en provoquant un quatrième rendez-vous, choisir des lieux différents, un hôtel en vue, puis ses propres locaux pour qu'il soit en confiance, varier les horaires, devant un café le matin, ou à l'heure du goûter devant un macaron, ou, dernière idée, après une conférence sur l'échec et les erreurs des entrepreneurs⁴⁶. Mais on en conviendra, Jacques-Antoine Granjon est rarement tombé très bas. Après plus de quinze heures d'entretiens, nous n'avons jamais trouvé la bonne vieille dépression qui a pu briser d'autres entrepreneurs de cet ouvrage.

Des interrogations, des périodes de doute, il les concède volontiers. C'est Marc qui va lui rappeler ce déjeuner il y a environ deux ans, dans un restaurant parisien. Ce jour-là, Xavier Niel est de la partie.

« Rappelle-toi, tu étais défait, éreinté, lui lance Marc.

— C'est vrai, à cette époque, je n'avais plus de vie, reconnaît Jacques-Antoine.

— Xavier et moi t'avons soufflé l'idée de prendre un directeur général, se rappelle Marc, enjoué.

— C'était le bon conseil au bon moment. Il fallait que je lâche mon bébé. Faire autrement aurait été une grosse erreur. D'ailleurs, je crois aux petites phrases, aux conseils, aux rencontres qui sont souvent des piqûres d'énergie. Je suis un peu vampire. J'aime me nourrir de l'intelligence des autres », lâche Jacques-Antoine.

Pourtant, et contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, l'échec, Jacques-Antoine l'a en permanence en ligne de mire. Le patron aux cheveux longs n'a pas attendu notre dernier entretien pour nous avouer son secret : « A l'adolescence, je me suis rendu compte que la vie facile que m'offraient mes parents n'était pas si sûre. Quelque part cela a été une façon d'avancer et c'est toujours un moteur aujourd'hui⁴⁷. » Chaque jour, une petite voix douce vient rappeler à Jacques-Antoine que sa réussite est fragile. Voilà pourquoi il dit avancer à pas mesurés, sans folie, en fuyant toute forme de vanité. Il est fier de Vente-privée mais l'échec est peut-être au coin de la rue. « Je suis très prudent car je crois aux choses qui se construisent avec le temps. Je ne vais jamais vers des mirages. Je

tête par exemple le terrain en Chine en ce moment mais je n'irai pas à tout prix. Je puise en permanence dans mon expérience. » Ce portrait nous a montré à quel point sa folie, son goût du risque, sa passion lui ont permis de créer cette pépite. Mais c'est en gardant en permanence à l'esprit une sagesse et une retenue qu'il a su bâtir le succès que l'on connaît. « Pour résumer, j'ai été élevé dans un milieu dans lequel on m'avait expliqué qu'il y avait deux péchés capitaux : divorcer et faire faillite. Cela génère cette crainte d'être jugé si je trébuche. »

« La roche Tarpéienne est proche du Capitole. » Cette maxime, JAG la citera à plusieurs reprises au fil de nos entretiens. La roche Tarpéienne était la roche d'où étaient précipités, à Rome et dans l'Antiquité, les condamnés à mort pour raisons politiques devant le Capitole où siégeaient les sénateurs. En d'autres termes, la chute peut suivre le triomphe. Méfiance. « Je crois que l'on paie cher l'arrogance. L'échec est en permanence dans ma conscience. Je sens que j'ai eu de la chance et que la flamme peut s'éteindre. Pire, un brin de parano m'anime et m'empêche de profiter de tout ce que j'ai fait⁴⁸. »

Bref, Jacques-Antoine a connu des erreurs, mais cet échec qu'il a jusqu'ici su esquiver l'inquiète. « Ce sera peut-être mon aventure américaine ? » s'interroge-t-il, mi-figue, mi-raisin. Ou la fin des stocks : « Et si toutes les marques produisaient au plus juste et écoulaient la totalité de leurs marchandises ? » Cette idée le poursuit dans ses pires cauchemars.

Quand l'échec ne vous heurte pas de plein fouet, il a ce pouvoir perfide de l'obsession.

32. L'EEMI a accueilli 140 élèves en 2011-2012 au Palais Brongniart.

33. Entretien avec l'auteur, vendredi 27 janvier 2012.

34. Etude menée par le cabinet OC&C Strategy Consultants en juillet 2011.

35. Classement du magazine *Challenges* 2011.

36. Entretien avec l'auteur, vendredi 10 février 2012.

37. C'est avec Julien Sorbac que Jacques-Antoine Granjon crée Cofotex, en juillet 1985.

38. Jean-Louis Pariente est toujours PDG d'Arthur.

39. Les prises RJ-45 ou prises Ethernet servent à connecter les réseaux et seront donc indispensables à l'arrivée d'Internet.

40. Entretien avec l'auteur, mardi 21 février 2012.

41. Une place de marché est un site Internet B to B qui sert d'intermédiaire entre un fournisseur et un client.

42. Environ 150 000 euros.

43. Le BP ou business plan est un dossier qui permet de prévoir comment et dans quel délai l'investissement envisagé peut devenir rentable.
44. Aujourd'hui les « ventes » de Vente-privée se déroulent en général sur deux à trois jours.
45. Jeff Bezos est toujours, en 2012, patron d'Amazon.
46. Rencontre avec l'auteur lundi 26 mars lors du forum « Osons la France », hôtel Salomon de Rothschild, Paris.
47. Entretien avec l'auteur, vendredi 27 janvier 2012.
48. Entretien avec l'auteur, vendredi 10 février 2012.

Pierre Kosciusko-Morizet

« Mettre la confiance en soi comme moteur »

Un mois qu'ils sont sur le pied de guerre pour préparer cette fête. Eh bien c'est réussi ! Plus d'une centaine d'étudiants se trémoussent sur une musique endiablée dans un appartement du XVII^e arrondissement de Paris. Il faut dire qu'à lui seul le lieu vaut le détour... Une sorte de loft sur deux niveaux avec sauna ! Vers minuit, les trois organisateurs de la fête décident de s'extraire du bruit et de la cohue et filent en douce direction la cave pour boire quelques coups.

C'est là qu'ils tirent des plans de carrière sur la comète. Leur point commun ? Ils sont tous les trois issus de la filière élitiste de la prestigieuse école de Jouy-en-Josas : HEC Entrepreneurs. Ce soir-là, un verre de rouge à la main, ils prennent une décision de taille : monter leur boîte dans le domaine de l'informatique. La conversation va bon train, les blagues fusent, quand tout à coup, le trio s'emballe et se lance un défi : « Avoir gagné 100 millions de francs avant trente ans. » La bonne blague.

Finalement, à l'heure des comptes, une dizaine d'années plus tard, un seul n'est pas passé loin du but. C'est le plus jeune et le moins pressé des trois. A trente ans, Pierre Kosciusko-Morizet, PKM pour les intimes, était « virtuellement » à la tête de cette somme, puisqu'il a vendu six ans plus tard, en 2010, 100 % du capital de PriceMinister au japonais Rakuten pour 200 millions d'euros.

Un succès incontestable et incontesté. En 2012, PriceMinister propose plus de 150 millions de produits neufs ou d'occasion vendus à prix réduits, et se trouve sur le podium des sites de e-commerce les plus dynamiques et rentables de l'Hexagone. Parti des produits culturels, le site a progressivement élargi son offre à la téléphonie, aux articles de mode ou même aux jouets. Bref, en l'espace de douze ans, le site est devenu le quatrième le plus visité de France, derrière Amazon, la Fnac et eBay.

Ce rouquin à la barbe de trois jours et au sourire enjôleur est aujourd'hui une des mascottes du PAF, qu'il soit connu comme la star des médias (certains journalistes le surnomment même « PKM de Noël » car il est devenu le client idéal pour parler de la revente de cadeaux au lendemain des fêtes !), ou reconnu comme l'expert

du numérique depuis sa prise de position en faveur du CNN, le Conseil national du numérique en 2011. A trente-six ans, toujours à la tête du site, il incarne une des plus belles réussites du Web français, un succès d'ailleurs salué par nombre d'éditorialistes étrangers⁴⁹.

On ne connaît qu'une facette du frère de Nathalie Kosciusko-Morizet. Celle d'un patron à qui tout réussit, qui aime se prêter au jeu des médias sans pour autant se prendre pour une star. Un homme au parcours plutôt lisse. Trop peut-être ? L'écrivain Karine Tuil, après l'avoir interrogé, avait carrément conclu son papier en disant : « quelquefois, ceux qui ratent leur vie sont plus intéressants⁵⁰ » ! C'est effectivement ce qui peut ressortir au premier abord. Nous l'avions tous les deux rencontré, sans savoir, à l'époque, que l'échec avait aussi « façonné » Pierre Kosciusko-Morizet. Contrairement à d'autres, PKM ne s'en cache pas, au contraire. A la manière d'un Eric Schmidt, patron de Google, qui insiste sur le fait que « Google est une entreprise dans laquelle il est tout à fait possible d'essayer des choses compliquées, de ne pas réussir et d'apprendre de ses erreurs⁵¹ », PKM aime rappeler que lui aussi a commis un faux pas. Lorsque nous le rencontrons pour la première fois, il a donc parfaitement identifié son échec depuis longtemps et montre même un certain plaisir à nous en faire le récit. « C'est grâce à mon premier échec que j'ai connu la réussite avec PriceMinister », nous lance-t-il, visage grave, sourire un brin énigmatique. Quelle mise en bouche. Dès lors nous cherchons à en savoir davantage. Mais PKM est malin. Sous couvert de timidité, il éludera habilement certaines de nos questions. Pour l'instant, retour aux sources, le voilà parti dans ses souvenirs.

Tout commence à l'autre bout du monde. Le coup de foudre avec le monde de l'entreprise, PKM l'a au Vietnam à la fin des années 90. Il est embauché par Joachim Poylo, un jeune PDG qui avait fait une offre de stage à HEC. Son rôle ? Développer à Hanoi, dans le nord du pays, l'activité de restauration d'entreprise d'un groupe spécialisé dans le nettoyage industriel.

Bonne nouvelle : le PDG lui donne carte blanche. Très vite, PKM se rend à l'évidence : le nerf de la guerre, c'est la main-d'œuvre. Il décide donc de développer son sens de l'humain sur le terrain et arpente les marchés, de Hanoi à Huê, à la recherche de perles rares, cuisiniers ou serveuses.

« Délicieuses, vos nouilles sautées aux crevettes. Que diriez-vous d'arrêter de les servir sur le marché et de travailler à la place dans un grand groupe international ? »

Parallèlement, il doit dénicher un local, du mobilier, commander matériel et nourriture nécessaires à la cuisine, tester les premiers embauchés... En contact direct et permanent avec son patron, il rend compte de ses moindres faits et gestes.

Au bout de quelques mois, stimulé par l'énergie asiatique, il a 130 personnes sous ses ordres. Cette expérience va être décisive. Un électrochoc. Il n'aspire plus qu'à une chose : avoir lui aussi sa propre entreprise. « Je voulais être aussi heureux que mon patron, avoir une vie de famille harmonieuse car dopée par la liberté⁵². » Il ne veut pas de l'existence de sacrifices de son père. Il rejette le schéma « je roule en Citroën et je ne donne pas d'argent de poche à mes enfants » et ne dérogera jamais à cette règle. Et pourtant, dans sa famille, qui a la politique dans le sang, on le voit cultiver ses ambitions entrepreneuriales avec un certain étonnement ! Son arrière-grand-père, André Morizet, proche de Trotski, fut tout simplement l'un des fondateurs du Parti communiste français. Son grand-père a été ambassadeur de France à Washington, son père est maire de Sèvres et sa sœur, la ministre des Transports et de l'Economie numérique que l'on a connue sous l'ère Sarkozy.

Fort de ses convictions, le voilà rentré à Paris. Et dorloté dans la pouponnière d'HEC Entrepreneurs. Un projet d'entreprise est attribué à chacun. Avec une mission très simple : rédiger un business plan et séduire des investisseurs.

PKM va hériter d'une idée plutôt... originale. Pour la petite histoire, ce projet n'avait pas été attribué au départ car trop complexe ! En partenariat avec l'entreprise Faiveley Transport, spécialisée dans l'équipement ferroviaire à fort contenu technologique⁵³, PKM va mettre au point un système de comptage innovant du nombre de personnes qui fréquentent les lieux publics, comme les grands magasins par exemple (Faiveley Transport avait déjà équipé les gares de ce type de service). L'entreprise est baptisée Visualis SA. « L'objectif était de proposer aux entreprises un service qui les aide à s'adapter à leurs besoins. Par exemple, ouvrir de nouvelles caisses en cas d'affluence dans un supermarché, ou calculer le nombre de personnes qui entrent dans une boutique située dans un centre commercial par rapport à celles qui ne font que passer devant. Je trouvais l'idée absolument géniale parce qu'elle répondait à un vrai besoin. »

PKM est tout feu tout flamme. Il a vingt ans, et même s'il vient de couper ses dreadlocks, il a toujours une énergie débordante et la vie devant lui. Ça y est, son entreprise, il la tient.

Mais rien ne va se passer comme prévu. Le coup de foudre ne viendra jamais.

« Bonjour. Pierre Kosciusko-Morizet à l'appareil, je vous ai eu plusieurs fois en ligne, notamment la semaine dernière...

— ...

— Pas de problème, je vous rappellerai d'ici quinze jours quand vous aurez pris votre décision... »

Commercial. Il déteste cette façon de travailler. Or, depuis qu'il s'est lancé dans l'aventure, PKM passe ses journées pendu au bout du fil à tenter de vendre sa technologie et à essayer revers sur revers... « Les coups étaient particulièrement durs à encaisser parce que j'étais seul. » Voilà le premier écueil de son business. Il a choisi d'être indépendant. Les journées sont longues, seul dans ce petit bureau qu'il s'est loué rue des Petites-Ecuries dans le Xe arrondissement de Paris. Et impossible de trouver réconfort auprès de ses copains d'HEC qui ont opté pour des stages ultra bien payés dans la banque ou la finance. Il doit le reconnaître, aucun de ses copains de promo ne créait de boîte à l'époque. Tous préféraient le cocon ouaté des stages sans risques à la folie d'une création d'entreprise beaucoup plus hasardeuse voire dangereuse financièrement. « Le plus dur, c'est que j'étais vraiment seul. J'étais un peu sonné par la violence du milieu et j'étais à des kilomètres de l'euphorie que j'avais connue en Asie. J'étais abattu par le peu d'enthousiasme que suscitait mon business et je n'arrivais pas à trouver le ressort nécessaire pour me battre. »

Cette confession, PKM nous l'a faite de lui-même, sans que nous ayons à le pousser dans ses retranchements. Mais s'il n'a jamais caché cet échec, ce jour-là, cet aveu sonne comme un exutoire, une façon de tourner définitivement la page. Nous sommes conquis par le personnage : aucun de nous ne s'attendait à une personnalité aussi accessible et humaine. PKM ne se prend pas pour une star et c'est ce qui fait son charme.

Au bout de quelques mois, il se rend à l'évidence : cette idée, ce n'est pas lui qui l'a eue, mais HEC qui la lui a imposée. Lui qui est un aficionado du B to C⁵⁴, est obligé de travailler dans le secteur

plus étroit du B to B⁵⁵, ce qui limite le nombre de clients et de fournisseurs... Il est à contre-courant, isolé, dans un business qui ne lui plaît pas... mais qui, se rassure-t-il, a toutes les chances de marcher ! Et c'est là que le bât blesse. Visualis ne décolle pas. Les clients n'affluent pas. Ses efforts ne paient pas. Son business est un désastre.

Aux soirées HEC du jeudi soir, sur le campus de Jouy-en-Josas, il retrouve ses copains de promo. Mais le décalage est évident. D'un côté les étudiants profitent de leur jeunesse dorée, comparent leurs salaires de banquiers d'affaires ou d'as du marketing. Ils sont insouciant et la vie leur sourit. De l'autre, PKM tente de faire front. C'est lui qui a souhaité prendre un chemin différent, mais son choix est de plus en plus pesant et lui fait perdre toute frivolité : il a un emprunt sur le dos et des associés à qui il doit rendre des comptes.

Un beau matin, son seul fournisseur le lâche. En quelques secondes ses ambitions sont réduites à néant. Sans technologie, son business est stoppé net. Il n'a plus aucun avenir. Il est désarmé. Jamais il n'aurait imaginé que ce premier bébé qu'il défend bec et ongles puisse s'achever en échec cuisant.

Neuf mois de travail s'envolent. Le choc est dur. Il n'a qu'une vingtaine d'années, et reste encore fragile. Il lui manque la maturité nécessaire pour encaisser ce genre de coups. Il lui faut surtout ravalier son orgueil et reconnaître ses erreurs. Par exemple, pourquoi n'avoir travaillé qu'avec un seul fournisseur et donc avoir mis tous ses œufs dans le même panier ?

Plus de dix ans après, dans le restaurant thaï feutré dans lequel nous nous retrouvons, Pierre Kosciusko-Morizet plonge dans ses souvenirs. L'atmosphère est propice à une introspection. Il reconnaît facilement que son ambition et son désir de réussite étaient réunis. Mais était-ce suffisant ? Pierre Kosciusko-Morizet est aujourd'hui persuadé que pour parvenir à ses fins, il faut « être au bon moment là où il faut ». « Je n'étais pas in the right place at the right time », reconnaît-il. Avec ses confessions, PKM l'ultra-médiatique en devient touchant. « J'étais vraiment effondré ; je me posais tout un tas de questions du type : suis-je le dernier des losers ? Est-ce que je serai bon un jour ? Ai-je forcé le destin ? Me suis-je entêté à bâtir cette entreprise alors que je n'étais pas encore suffisamment mûr ? Il faut bien comprendre que le prêt étudiant que j'avais contracté était de 100 000 francs⁵⁶, ce qui représentait une somme colossale ! A l'époque, lorsque j'allais en boîte, je payais l'entrée mais je ne pouvais pas boire un verre⁵⁷ ! »

Quoi qu'il en soit, le fiasco est bel et bien là.

Et s'il veut poursuivre dans la voie de l'entrepreneuriat, il va falloir l'accepter. Sa méthode ? En parler, pour décomplexer. Prendre une à une chacune des erreurs et les analyser. Nous établissons tout de suite des similitudes avec le récit que nous a fait Fabrice Grinda qui, lui aussi, avait soigneusement décortiqué les raisons de son échec avant de se lancer dans l'aventure suivante. Comme par hasard, Fabrice et lui sont les seuls à être issus de prestigieuses écoles. Ne pas perdre confiance en soi. Réaliser que cet échec est une opportunité et non pas un problème. « En neuf mois, j'avais coché toutes les cases et balayé tout ce qu'il ne fallait pas faire ! Quelque part, c'était une excellente école », se félicite-t-il aujourd'hui. PKM avoue même qu'en tant qu'investisseur⁵⁸, il préfère de loin les projets de ceux qui se sont plantés une fois et savent l'expliquer. « Lorsque j'investis dans une start-up, je suis même rassuré par un échec. Je préfère le profil de quelqu'un qui a échoué à celui qui a des billets plein les poches et à qui rien n'est arrivé. S'il est trop successful, comment va-t-il réagir à une possible tuile ? »

*To take off don't forget to push the red button*⁵⁹.

Novembre 1999. Changement de décor. Bienvenue aux Etats-Unis ! Bien installé à bord d'un Cessna 182, Pierre Kosciusko-Morizet écoute attentivement les conseils de son instructeur. Il en est à la sixième leçon du brevet de pilote qu'il est en train de passer. Cette séance est décisive. Si tout va bien, dans quelques minutes, il survolera les faubourgs de Washington et devinera, à travers le hublot, des lieux mythiques comme le Lincoln Memorial...

Sa décision a été prise en quelques heures. Visualis touché coulé, plus rien ne retient PKM à Paris. A vingt-cinq ans, il fait ses valises pour rejoindre Capital One, une banque spécialisée dans les crédits à la consommation près de Washington. A lui la découverte des Appalaches à bord du petit cabriolet Mazda MX5, largesse qu'il s'est octroyée grâce à son nouveau salaire !

Mais sa chance, ce ne sera ni de vivre comme un nabab, ni de perfectionner son anglais, ni même de passer son brevet de pilote d'avion. L'aubaine est d'être aux premières loges de l'explosion d'Internet aux Etats-Unis. Mais à l'époque, il ne le sait pas encore...

C'est simple, depuis son arrivée, PKM vit branché sur Internet. Il a acheté sa voiture, loué son appart, et paie même sa facture

d'électricité sur la Toile. Aux Etats-Unis, l'engouement pour le Web n'est pas embryonnaire comme dans l'Hexagone, ce n'est pas une mode dont quelques-uns raffolent. Non, Internet explose, et ses usages se répandent comme une traînée de poudre. Le Web est devenu une évidence outre-Atlantique alors que les Français pianotent encore frénétiquement sur leur minitel...

Cette montée en puissance d'Internet va jeter les bases de son prochain business. Quelques mois après son arrivée, l'entrepreneuriat le démanche à nouveau.

« Ce qui est délirant avec Internet, c'est que rien n'est impossible... même les deals les plus invraisemblables ! »

Confortablement installé devant un café allongé, Pierre a pris place en face de son collègue allemand. Ils ont pris l'habitude de commenter régulièrement l'ascension et les mouvements des jeunes pousses d'Internet. Tout comme des dizaines de salariés de Capital One, d'ailleurs, qui n'ont qu'une obsession : monter leur boîte. A cette époque, en juin 2000, il est presque ringard de travailler dans une banque. L'heure est à l'euphorie des levées de fonds et des business plans.

Cette fois, c'est le montant d'un deal qui épate son copain.

« Je suis vraiment scotché ! Une start-up créée il y a à peine cinq mois vient d'être rachetée par eBay.

— Elle s'appelle comment ? lance PKM, l'air faussement intéressé.

— Half.com. Ils font de l'achat-vente de produits culturels d'occasion. Livres, CD, jeux vidéo... J'ai testé, c'est génial. D'ailleurs, tu devrais jeter un coup d'œil. »

Merci du conseil. A peine rentré chez lui, il se concocte une de ces soirées qu'il affectionne... D'abord, se faire livrer son plat préféré, un *north biryani*⁶⁰ indien. Ensuite, s'installer derrière son ordinateur pour découvrir, sur la Toile, ce site si mystérieux. Un premier clic, un deuxième... Intéressant, ergonomique, c'est vrai... mais est-il efficace ? Quelques minutes plus tard, il veut en avoir le cœur net et se décide à acheter un livre d'aviation ! Deux jours plus tard, il reçoit un joli paquet contenant son *Initiation à l'aéronautique*, comme neuf, agrémenté d'un petit mot du vendeur. Le tout pour la modique

somme de 5 dollars. Bluffant. Mais est-ce que cela marche dans l'autre sens ? Ni une ni deux, il tente une vente. Et propose *Histoire de Melody Nelson*, un CD de Gainsbourg. Là aussi, en quelques heures, celui-ci trouve preneur.

Pierre Kosciusko-Morizet ne va plus fermer l'œil pendant une semaine. Il a compris qu'il tenait son business. Et de surcroît un modèle rentable. En grande partie parce que toute la logistique est à la charge du vendeur qui s'occupe de l'envoi et de l'affranchissement. Half.com devient son obsession.

Quelques nuits blanches plus tard, après des tests du modèle dans tous les sens, il n'y a plus aucun doute possible : il n'existe – pour le moment – aucun équivalent dans l'Hexagone. L'idée de vendre des produits d'occasion à moitié prix est exceptionnelle, son potentiel fabuleux et chaque minute compte. Il lui faut quitter Capital One, mais aussi les Etats-Unis dans les plus brefs délais.

Et il n'a pas tort. D'autres entrepreneurs français se sont eux aussi inspirés d'idées validées dans ce pays et ont une bonne longueur d'avance sur lui. Fabrice Grinda planche sur Aucland, un site de vente aux enchères, depuis plus d'un an, et surtout vient de réussir une levée de fonds historique puisque Bernard Arnault injecte presque 20 millions d'euros dans le site. A côté de cette réussite, PKM est encore une fourmi.

« Nathalie, je suis sur un projet fabuleux. Il faut que je t'en parle, mais avant tout, signe ce papier.

— Une clause de confidentialité ? Mais tu es devenu fou ou quoi, je suis ta sœur !

— Ecoute, la règle est simple, moins de gens sauront et moins il y aura de fuites. Je ne veux absolument pas que l'idée s'ébruïte. Donc tu signes ce fichu papier ou tu ne sauras rien...

— C'est bien parce que c'est toi... »

Nathalie s'exécute.

A cette époque, PKM et son associé, Pierre Krings, ancien de Capital One lui aussi, rallié au projet, savent que d'autres concepts, dans la même veine, sont sur les rails. Les deux associés oscillent entre prudence et paranoïa. Ils ne dérogent donc pas à une règle simplissime : parler du projet à un minimum de personnes, et font signer un accord de confidentialité lorsqu'ils ne peuvent faire

autrement. Même leurs concubins doivent se plier à la règle ! Mieux, ils décident de numéroter chaque business plan avec un numéro géant grisé en filigrane en fond de chacune des pages. De sorte que si une personne le photocopie, ils seront capables de savoir de quelle copie il s'agit.

Avec le recul, leur parano est parfaitement justifiée. Lors de notre entrevue, Marc et Pierre sont particulièrement détendus. Au détour d'une question, ils réalisent en riant que tous les deux étaient en train de monter le même concept au même moment !

« J'avais même une longueur d'avance sur toi », lance Marc.

C'est vrai. Ils se remémorent avec une certaine nostalgie cette année incroyable au cours de laquelle des dizaines de sites se lançaient chaque jour. Marc nous rappelle que c'est justement à cette époque qu'il vient de revendre i(France) à Vivendi et est en quête d'un nouveau projet. C'est le moment qu'a choisi Fabrice Grinda, fondateur d'Aucland, pour le contacter et lui parler d'un site qui fait un malheur aux USA : Half.com ! Ce site s'est même payé le luxe de rebaptiser « Half.com » une petite ville d'Oregon ! Elle deviendra au passage la première ville.com de l'histoire. Très vite, ils décident de lancer le concept en France. Fabrice baptise leur site « ILIUS »... Mais Marc décide rapidement de jeter l'éponge. Il a déjà la tête ailleurs et les yeux braqués sur le marché du dating. Meetic verra le jour quelques mois plus tard. « Heureusement pour PriceMinister ! » s'exclame Pierre qui découvre ce jour-là les coulisses de cette histoire.

Cinq associés et un brin de paranoïa

Revenons à PriceMinister. A ses débuts, PKM est fou de joie. Seul intrus : Visualis, qui s'invite régulièrement dans ses cauchemars ou ses brainstormings. Le spectre de son premier échec plane. Il le sait : pas question de renouveler les erreurs de la première fois. « Je n'avais qu'une seule solution : les identifier méthodiquement pour ne pas récidiver. »

Première bonne résolution : s'entourer. Aller chercher des associés qui sont meilleurs que lui pour mixer les compétences. Mieux : chercher des « contradicteurs » qui puissent permettre de faire évoluer une idée ou un concept. Et bannir l'isolement, beaucoup trop pesant lors de l'amère première expérience.

Pierre Krings, un de ses anciens directeurs chez Capital One, est le premier à rejoindre l'aventure. En fait, PKM lui a peu laissé le choix.

Après quelques jours passés tous les deux dans le Colorado au cours desquels, bouillonnant, il lui expose son idée, il ne lâche plus Pierre d'une semelle. « Il était tellement déterminé et m'a mis une telle pression en termes de timing que j'ai accepté⁶¹ », se rappelle en riant celui qui travaille toujours à ses côtés. Une personne convaincue, de surcroît senior (de neuf ans son aîné), et ayant dirigé de grosses équipes, voilà un bon point. Effectivement, l'effet boule de neige sera indiscutable.

Justin Bridou et les autres

Le business plan est pratiquement bouclé. Il faut maintenant dénicher un directeur technique qui puisse créer le site mais aussi développer la plate-forme et assurer sa maintenance en interne. Hors de question d'externaliser cette fonction en faisant appel à un fournisseur externe et en prenant le risque qu'il lâche l'affaire. Encore une fois, les déboires de Visualis paient. Très vite un informaticien génial et développeur de talent, Justin Ziegler, vite surnommé « Justin Bridou » en interne, rejoint la team. Quelques jours plus tôt, c'est Nathalie Maurin, une ancienne d'HEC qui travaille chez Lazard, qui s'est elle aussi laissée séduire par PKM et a lâché dans la semaine (le timing, toujours le timing !) un joli poste dans la prestigieuse banque d'affaires pour prendre la direction financière et commerciale du futur site.

Manquait à l'appel un quatrième larron pour parfaire leurs compétences en communication et marketing. Olivier Mathiot, son cousin et brillant publicitaire, flaire le coup et, cette fois, inversion des rôles, c'est lui qui fera des pieds et des mains pour rejoindre le projet !

Le club des cinq est né. Une équipe au grand complet qui travaille nuit et jour dans le salon d'un appartement de poche de la rue Quincampoix, à quelques encablures de Beaubourg. Les moniteurs sont alignés sur des tables de fortune, on se prend les pieds dans des câbles et des fils qui traversent l'appartement, les cartons Ikea se mêlent aux matelas en mousse et autres cadavres de cartons de pizzas. Chaque acteur de cette pièce de théâtre est accaparé par l'histoire qu'il est en train de vivre plus que par l'environnement !

L'équipe se challenge en permanence, ce qui permet d'amortir les chocs et les coups de déprime. Des moments « down » ? PKM n'en a pas eu beaucoup. Il lui faut vraiment fouiller dans ses souvenirs... « Je me rappelle avoir été au fond du trou l'espace d'une demi-heure

juste avant la seconde levée de fonds. Un moment de doute au cours duquel j'ai vu tout en noir et me suis vraiment demandé si tout ce travail n'allait pas s'écrouler comme un château de cartes. » Une demi-heure au cours de laquelle son échec Visualis vient ricaner dans son dos. La peur de replonger à nouveau... La peur de devoir annoncer à tous ceux, famille, amis, qui lui avaient fait confiance, que finalement, l'aventure se termine. Mais cette fois, en mettant un point d'honneur à s'associer, PKM avait vu juste. En quelques heures, ce sont ses complices qui vont le redoper.

Cinq alliés. Mais il ne faudrait pas oublier tous les autres. PKM sait que pour gagner la bataille, il lui faut s'entourer de poids lourds du business qui sauront lui prodiguer les conseils les plus précieux. Bertrand Eveno, ancien patron de Nathan-Larousse-Bordas, sera un des piliers du site et le guidera particulièrement dans l'univers des produits culturels lors de réunions animées qui ont lieu chaque mercredi soir dans un café désormais culte : le Turbigo Imperator. Yves Peis, un ancien du groupe André, participe aussi régulièrement à ces brainstormings endiablés, et apporte ses analyses sur l'évolution des modes de consommation et du discount.

Autre erreur que PKM cherche à éviter à tout prix : ne pas être en dépendance d'une seule entreprise mais au contraire s'assurer plusieurs clients et plusieurs fournisseurs. Cela fait partie à 100 % du projet. En ayant comme client la planète entière, le nombre de fournisseurs devient infini. Ce site va mettre à portée de clic et de bourses des best-sellers mondiaux, mais aussi des ouvrages plus difficiles à dénicher, voire devenus indisponibles.

De BabelStore à PriceMinister

Visualis aura encore un autre enseignement : il poussera les cinq associés, d'une part, à dénicher le bon nom du site (à des kilomètres de l'austère Visualis !), d'autre part, à créer une marque qui soit grand public. A l'époque, la start-up n'est pas encore une entité mais un « organisme vivant à l'effet de levier formidable⁶² », se rappelle, dix ans plus tard, PKM, les yeux toujours brillants, un ballon de rugby dans la main, lors de notre troisième entretien. Nous avons voulu le rencontrer dans son univers. Nous voilà boulevard de la Villette dans le loft dans lequel les équipes de PriceMinister sont installées jusqu'à leur déménagement rue Réaumur en 2012. Ici rien de tape-à-l'œil. Quelques trophées qui marquent les moments forts de la start-up. Dans les premiers mois, tout est à faire. Tout est à définir. Mais c'est justement cet avenir qui leur tend les bras qui leur donne l'énergie dont ils ont besoin.

Le vrai gros dossier sera donc la recherche d'un nom. Peu après ses débuts, le nom de BabelStore... la tour de Babel, semble faire l'unanimité. C'est avec ce premier nom qu'ils lanceront leur conquête d'investisseurs. Quelques mois plus tard, ils décident de changer leur fusil d'épaule. L'idée de la grande bibliothèque d'Alexandrie est là mais la notion de prix est absente et de surcroît, ce nom n'est pas traduisible. En anglais, *to babble* veut dire babiller, bavarder... Impensable.

« "Moinscher.com" ».

— "Fiftyplus" !

— "Abasprix", qui dit mieux ? surenchérit Olivier.

— "Fifty-fifty" ?

— Et pourquoi pas "50/50" ?

— "JesusPrix.com" pendant que vous y êtes... », lance Bertrand Eveno un brin amusé.

Des brainstormings aussi fiévreux, il y en eut au moins cinq ou six, toujours dans ce fameux QG du Turbigo Imperator en plein cœur de Paris. Difficile de mettre tout le monde d'accord et de décrocher la perle rare. Après un week-end entier de débats, les voilà arrivés à « Lapoirendeux », « Moitemoite » ou encore « Peucher.com ». Pas entièrement satisfaits, les associés décident alors de faire appel au prestigieux cabinet Nomen, qui avait notamment acquis ses lettres de noblesse avec la création du nom Vivendi.

PriceMinister faisait partie de la short list proposée par Nomen et a tout de suite séduit la team. Le nom intègre la notion du prix qui est la pierre angulaire du concept. Et puis le jeu de mots entre PriceMinister et Prime Minister (Premier ministre) fait sourire. Banco. Cette fois ils débouchent le champagne pour de bon.

Dans la foulée, ils mettent le paquet sur les investissements marketing pour dessiner les contours d'une marque chaleureuse, conviviale et surtout grand public. Leur campagne de pub choc et audacieuse « Devenez radin » dérange et devient très vite la devise de PriceMinister.

L'autre innovation viendra de la mise en première ligne d'un produit aussi original que novateur : le PDG lui-même ! La stratégie consiste tout simplement à exposer tous azimuts PKM sur un maximum de médias. Une mode venue des Etats-Unis et déjà largement exploitée depuis plusieurs mois en France par un autre patron de la Net économie avec lequel, décidément, les similitudes

sont nombreuses : Fabrice Grinda avec Aucland. Amazon et eBay étaient aussi champions de ce véritable coup de pub gratuit.

Pierre Kosciusko-Morizet est le client idéal. Il incarne très vite la success story entrepreneuriale avec son ton consensuel, devenu sa marque de fabrique, et un look bien à lui : barbe rousse parfaitement taillée, pull près du corps, montre Zenith de 1910, bref, un astucieux mélange de branchitude et de sincérité. La recette fait mouche. Aujourd'hui, il avoue consacrer encore 20 % de son temps aux médias.

Si PKM s'enthousiasme autant pour PriceMinister, c'est parce que c'est son idée, son projet, son bébé, sa drogue. Des années qu'il attend une telle poussée d'adrénaline. Alors que le concept de Visualis ne l'excitait pas, cette fois, il est pétri de cette idée et du coup devient un commercial hors pair, ce qu'il n'aurait jamais envisagé quelques années plus tôt ! « On s'en rendait compte tous les jours en voyant d'autres jeunes qui avaient aussi des idées derrière la tête, bossaient sur des business plans, mais n'avaient pas l'air convaincus », se souvient Pierre Krings. « Notre force était vraiment d'avoir réponse à toutes les questions, d'être ultra-convaincus et donc convaincants. Il n'y avait aucun risque que cela ne fonctionne pas. C'est cette confiance qui nous a permis d'avancer à la vitesse d'une Ferrari. »

« Le e-commerce ne fonctionnera jamais.

— Ah oui, pourquoi tu dis ça ?

— Parce que c'est une évidence, parce que cela a été prouvé dans des dizaines de pays, et parce que je suis payé un million de dollars par an pour le dire. »

L'ambiance est tendue dans ce bar trendy de la rue Tiquetonne. Ce soir-là, les deux meilleurs amis de sa copine ont décidéement envie de se payer la tête de PKM.

« Et le nom que tu as choisi c'est quoi ?

— ...

— PriceMinister, il l'a annoncé tout à l'heure, vraiment un nom de merde. »

Lancé en janvier 2001, le site connaît des débuts chaotiques. Il faut d'abord assumer d'être arrivé tard sur la Toile. Il faut ensuite séduire des investisseurs échaudés par l'éclatement de la bulle Internet en mars 2000. Il faut enfin poursuivre la dynamique qu'ils ont réussi à enclencher. Avec des œillères. En dépit des mauvaises langues ou de ceux qui, peu inspirés, persistent à croire qu'Internet ne va pas révolutionner nos vies.

C'est l'époque où les projets Internet continuent de fleurir mais aussi celle où la plupart des financiers, qui ont perdu gros après l'éclatement de la bulle, ne répondent même plus au téléphone.

D'autres, qui ont déjà revendu leur première start-up, sont à la recherche d'une nouvelle idée audacieuse. Un jour, hasard des coïncidences, un jeune homme décroche un rendez-vous avec Pierre. Il est à la fois bourré d'énergie et semble paradoxalement cassé, usé par la vie. PKM le reconnaît tout de suite lorsqu'il entre dans son bureau. Il a déjà vu ce visage quelque part. Peut-être dans un reportage diffusé sur « Envoyé spécial ». Fabrice Grinda se présente. Encore lui ! Il vient de quitter Aucland et cherche à déployer des « bureaux de crédit en France ». Des sociétés qui permettraient aux entreprises qui font des crédits à la consommation de faire du « scoring », c'est-à-dire d'attribuer une note à leurs clients. PKM connaissait particulièrement bien le sujet. Capital One a été une excellente école. Il lui déconseillera de se lancer dans l'aventure, le rôle de la CNIL étant trop important en France.

L'urgence du temps

Etre sûr de soi pour se permettre de brûler les étapes. C'est la pierre angulaire de la stratégie de PKM en cette année 2001. Il sait d'autant plus que la vitesse est la clef de la réussite de son projet que PriceMinister a été à deux doigts de ne jamais voir le jour. En rentrant en France, il subodore que d'autres serial entrepreneurs travaillent sur une idée similaire. Ses angoisses se révèlent fondées lorsqu'en voulant acheter le nom Moitiéprix.com il s'aperçoit qu'un petit malin a eu l'idée avant eux. Malheur...

Ses craintes sont démultipliées le jour où il tombe sur une petite annonce de recrutement qui correspond mot pour mot à leur business. Il est décidé qu'Olivier Mathiot monte au front. Sous un

nom d'emprunt, lunettes noires, raie au milieu, et quasiment aussi stressé que Brad Davis dans *Midnight Express*, il se rend à l'entretien qui selon lui va signer l'arrêt de mort de PriceMinister. A son retour, le champagne coule à nouveau à flots : les deux frères qui bossent sur le sujet sont sur de bons rails mais inoffensifs : cela fait un an et demi qu'ils peaufinent et re-peaufinent leur business plan. PKM et son équipe ont largement une longueur d'avance sur eux.

Sous ses airs sereins se cache la grande angoisse de Pierre Kosciusko-Morizet : le temps qui file. Tout au long de ces dix années à la tête de PriceMinister, il n'aura que cette urgence en tête. Urgence de lancer le site. De parer aux pannes techniques. Urgence de lever des fonds... Une première fois. Puis une seconde qui s'éternise et lui donne d'ailleurs des sueurs froides.

Urgence de la croissance externe également. Six ans après sa création, PriceMinister se développe dans le secteur de l'immobilier en mettant la main sur l'entreprise AVendreALouer, un des leaders de la petite annonce immobilière. Quelques semaines plus tard, ce sera au tour du voyage avec le rachat du site Planetanoo. Une lettre mensuelle spécialisée dans les voyages. Dans la foulée PriceMinister avale Voyagermoinscher et Billetmoinscher. Pierre Kosciusko-Morizet et son équipe sont, en cette année 2007, dans une véritable boulimie d'acquisition. Cette fois cette urgence du temps joue en leur défaveur car ces investissements se montreront injustifiés.

D'ailleurs, son autre échec, celui de n'avoir jamais réussi à introduire PriceMinister en Bourse, sera lui aussi lié à un problème de temps. C'est parce qu'ils auront trop attendu qu'ils se trouvent pris, en 2008, en pleine tourmente financière, au pire moment pour introduire le site en Bourse. Si l'histoire ne s'était pas bien terminée avec le rachat par Rakuten, cette IPO (introduction en Bourse) ratée aurait pu être lourde de conséquences pour PriceMinister.

« Vraiment exceptionnelle cette musique, ce soir, les amis...

— Oui, une ambiance de feu et quel champagne !

— On revient vendredi prochain, Mister Kos ? »

Vendu ! Il est 6 heures du matin, et comme chaque samedi, en sortant de boîte, Pierre Kosciusko-Morizet débrieфе avec ses meilleurs copains. Ces soirées du vendredi, c'est son jardin secret,

son sas de décompression. A tel point que sa femme l'encourage à ne pas en loucher une ! C'est d'ailleurs un pacte entre eux : gros fêtard, il a droit à tous ses vendredis soir et surtout à une grasse matinée le samedi matin.

Ce vendredi de juin 2010, Pierre Krings, Justin (Ziegler) Bridou et Olivier Mathiot, les trois associés des premiers pas de PriceMinister, l'ont accompagné, et le champagne a coulé à flots.

Ils avaient quelque chose à fêter. Neuf ans après son lancement, et de façon assez improbable finalement (via un simple mail envoyé au service client), PriceMinister a été racheté par le géant nippon Rakuten, qui a transformé tous leurs efforts en cash. Le numéro un de l'e-commerce au Japon rafle 100 % du capital du site pour 200 millions d'euros. Le site est ainsi racheté treize fois ses bénéfices. Un deal plutôt honorable pour les quatre fondateurs, après deux tentatives de sorties ratées, l'une avec eBay, l'autre avec les 3 Suisses, et l'échec cuisant de leur entrée en Bourse en avril 2008. PKM a donc 40 millions d'euros en poche.

Il faut dire qu'un sacré chemin a été parcouru en moins de dix ans : fort de ses 10 millions de membres et de ses 200 salariés, PriceMinister propose plus de 160 millions de produits vendus par 40 % de vendeurs professionnels. Mais ce qui séduit le Japonais c'est le côté unique de PriceMinister, qui est finalement une des rares sociétés indépendantes d'e-commerce en Europe. La rareté a un prix. PriceMinister devient le fer de lance et la plate-forme européenne du groupe Rakuten qui vise aussi l'Allemagne ou la Pologne. Bref, une ambition forte. Et cela tombe bien car le chemin sera long pour atteindre son objectif : détrôner le leader, eBay, en Europe.

Mais le portrait de « Mister Kos » ne serait pas complet sans dévoiler son secret. Si ses virées nocturnes du vendredi soir sont devenues son oxygène, c'est aussi parce qu'elles l'immergent dans le monde de la musique. Son nom avait bien circulé courant 2009 pour remplacer Eric Besson au secrétariat d'Etat à l'Economie numérique... Mais sa vraie passion, c'est Alain Bashung, Léo Ferré, ou six heures de techno non-stop.

Ce n'est ni une farce ni une anecdote à prendre à la légère. PKM a un rapport particulier avec la musique. A tel point qu'il caresse un rêve depuis de longs mois maintenant : celui d'être chanteur. Il prend des cours de piano et de chant, écluse les salles de concert... bref, PKM envisage vraiment cette nouvelle vie. Non sans se poser d'innombrables questions : « La musique c'est ce qui m'excite le plus, j'ai très envie de faire de la scène d'ici trois à cinq ans et je

commence à m'en donner les moyens, et même le temps : comment être sûr que cela va me plaire ? Est-ce que les galères nécessaires pour percer valent le coup alors que je suis très heureux aujourd'hui ? En clair, est-ce de cette vie-là que j'ai envie ? » Lors de notre dernière rencontre⁶³, à l'aube de ses trente-cinq ans, campé dans un canapé design devant un café un petit matin de mars 2012, Pierre est lucide et n'affiche plus les mêmes certitudes sur la suite de sa vie. Des questions le taraudent. Quand on a connu un échec et un succès, que demander d'autre ?

49. *The Economist*, avril 2011.

50. *Enjeux Les Echos*, 10 juin 2010.

51. « Remember, we celebrate our failures », TechCrunch, 4 août 2010.

52. Entretien avec l'auteur, jeudi 3 novembre 2011.

53. Pour le record mondial de vitesse sur rail en 2007, Faiveley Transport a, par exemple, fourni le pantographe, les freins, la climatisation, l'électronique et les portes du train.

54. Business to Consumer : business des entreprises vers les particuliers.

55. Business to Business : business des entreprises vers les entreprises.

56. Environ 15 000 euros.

57. Entretien avec l'auteur, lundi 26 mars 2012.

58. PKM a fondé avec Stéphane Treppoz, Jean-David Chamboredon, Geoffroy Roux de Bézieux, Christophe Raynaud et Ouriel Ohayon, ISAI, un fonds qui accompagne des start-up du Web.

59. Pour le décollage, n'oubliez pas d'appuyer sur le bouton rouge.

60. Le *biryani* est un plat indien à base de riz, viande et épices.

61. Entretien avec l'auteur, lundi 7 novembre 2011.

62. Entretien avec l'auteur, lundi 7 novembre 2011.

63. Entretien avec l'auteur, lundi 26 mars 2012.

Fabrice Grinda

« Persiste et signe »

« Bonjour, Bernard Arnault à l'appareil. J'ai beaucoup entendu parler de vous. J'aimerais vous rencontrer dans les meilleurs délais...

— ...

— Cet après-midi ? »

Fabrice Grinda bredouille un vague « oui » et raccroche, abasourdi. Il n'en croit pas ses oreilles. Voilà des mois qu'il court après tous les *venture capitalists*⁶⁴ de la terre. Des mois qu'il tente de tenir la tête hors de l'eau pour payer ses salariés. Et cette fois, il va rencontrer l'homme qui a compris avant les autres que créer un vrai groupe Internet à l'image de Softbank, la société du magnat japonais Masayoshi Son, a du sens. Bernard Arnault, l'homme qui investit tous azimuts dans le Web pour se construire un empire, a lui-même décroché son téléphone pour le rencontrer !

Le lendemain, dans un salon cossu du 30 avenue Hoche à Paris, le rendez-vous est un conte de fées. Fabrice Grinda est impressionné, mais Bernard Arnault, avec son discours mi-ambitieux mi-paternaliste, lui déroule le tapis rouge et le met très vite à l'aise. Dix ans plus tard, Fabrice se rappelle mot pour mot les propos que lui tient la star du luxe : « Nous allons vous donner les moyens industriels et stratégiques pour qu'Aucland devienne le leader français de la vente aux enchères. Pour vous montrer le sérieux de mes propos je vais vous offrir le double de la meilleure valorisation que vous avez eue jusqu'ici, mais en contrepartie, je souhaite 51 % du capital⁶⁵. » Fabrice Grinda n'a que vingt-quatre ans et déjà – d'ailleurs il en sourit – une haute estime de lui-même. Mais cette fois, il doit se pincer pour y croire. En un quart d'heure d'entretien, il a réussi à lever presque 20 millions d'euros⁶⁶ ! Ce rendez-vous est historique : sans le savoir, Fabrice Grinda pulvérise ce jour-là le record de la plus grosse levée de fonds de l'histoire de l'Internet français.

Dans la foulée, à la fin de l'été 1999, le jeune prodige signe. Un fonds américain lui faisait aussi les yeux doux, mais l'offre que lui

fait Europ@web, le pôle Internet du groupe Arnault, est incomparable. Cet argent frais est une véritable bouffée d'oxygène pour Aucland, le site Web d'enchères en ligne qu'il a créé quelques mois plus tôt. Pour Fabrice Grinda aussi. Il peut enfin souffler. Cela fait trois ans qu'il n'a pas pris un jour de vacances et compense son « manque d'expérience par du sur-travail ». Mais cette fois ça y est, il peut savourer sa victoire. Il est cyber-millionnaire et sa réussite semble acquise.

Lorsque nous rencontrons Fabrice Grinda la première fois, il est de passage à Paris pour quelques jours. Fabrice, qui habite à New York depuis une dizaine d'années maintenant, est un personnage pour le moins atypique : une boule d'énergie capable de dérouler sa vie en quatre ou cinq heures sans interruption. Visiblement, notre exercice l'excite. Il a le regard fiévreux à l'idée de revenir sur les différentes périodes de sa vie. Lui qui a consigné dans des dizaines, voire des centaines de mails ou de vidéos les moments phares de sa vie de « serial entrepreneur ».

Il commence son propos, non pas à son enfance, mais directement à Princeton, non sans souligner à plusieurs reprises qu'il en est sorti major ! Au bout d'une heure d'entretien, nous échangeons avec Marc des regards amusés. Nous sommes même abasourdis par autant d'assurance.

Cheveux coupés court, visage à peine marqué par le décalage horaire, Fabrice nous raconte que fraîchement sorti de Princeton en 1996, le travail est devenu une drogue. D'abord chez McKinsey où il fait ses premières armes et prend cette expérience dans le conseil comme une « école d'affaires ». Pour la première fois, dans des cours baptisés « présentation publique », des top managers n'hésitent pas à casser l'arrogance de tous ces jeunes loups de moins de vingt-cinq ans sortis des écoles américaines les plus prestigieuses.

Le conseil c'est bien, c'est formateur, mais Fabrice Grinda aspire à autre chose. Il veut devenir entrepreneur. Et se met donc en quête de « la » bonne idée. De consultant tiré à quatre épingles, le jeune Fabrice se transforme en organisateur de « pizza parties » tous les mercredis soir avec ses copains de McKinsey. Objectif de ces brainstormings géants : trouver LE concept extraordinaire, celui qui fera la différence et le placera sur le devant de la scène internationale. Eh oui, il a à peine vingt-trois ans, mais déjà une ambition démesurée et une énergie débordante. Ajoutez un brin de

mégalo manie, un zeste de présomption et vous obtenez le Fabrice Grinda made in 1998.

Lors de ces inénarrables soirées, un de ses copains lui fait découvrir un concept novateur sur le Web, les ventes aux enchères, et un modèle américain précurseur dans ce domaine. Le site s'appelle eBay. C'est le coup de foudre. Déjà lancé depuis deux ans aux Etats-Unis, il a un double avantage aux yeux de Fabrice : dégager des marges confortables et avoir un besoin en capitaux peu élevé.

Mais son principal atout, c'est que personne n'a encore eu l'idée de développer ce concept en France ! Alors, certes, l'idée n'est pas de lui, mais qu'importe, elle est remarquable, il l'assume complètement.

Contre l'avis de ses parents, il plaque en quelques jours sa vie américaine et cède appartement et actions en Bourse pour se dégager de la trésorerie.

Nous commençons à nous endormir. Son histoire était trop carrée, trop lisse, pour nous qui attendions de l'aventure, de la prise de risques... Nous allons être servis ! D'un bond, Fabrice Grinda, allure décontractée et juvénile, se lève de son siège et se met à arpenter la pièce. Son récit devient enflammé et son débit plus rapide : « En quelques semaines, ma vie avait changé. J'étais installé dans mon nouveau QG : Le Pozzo, une vieille pizzeria délabrée en plein Nice qui appartenait à ma grand-mère ! Aidé de copains informaticiens que j'avais rencontrés lorsque je faisais mes études à Nice, je crée mon site que je baptise Aucland⁶⁷. » Un entrepreneur est né.

Un an plus tard, été 1999, Bernard Arnault injecte 115 millions de francs dans Aucland, et affiche haut et fort ses ambitions : devenir le leader de la vente aux enchères en France, et damer le pion à son concurrent, iBazar, lancé finalement avec six mois d'avance sur le site de Fabrice, mais qui a toujours refusé de céder la majorité de son capital.

Il faut dire aussi que Bernard Arnault, qui ne cache pas ses ambitions dans le Web, ne pouvait pas se permettre de passer à côté d'une telle pépite. Depuis six mois, le petit monde de la Net économie n'a qu'un mot à la bouche : Aucland. Fabrice Grinda à la une des *Echos*, Fabrice Grinda suivi par *Capital*... Il n'y en a que

pour lui. A croire que les journalistes sont tombés amoureux de ce jeune prodige de la Net économie. En réalité, tous sont rentrés dans son jeu. « Au début, inconnu des journalistes et des salles de rédaction, n'ayant pas de budget à investir dans une attachée de presse, je me suis amusé à contacter les journalistes et à leur proposer, à l'arraché, de me déplacer à leur rédaction pour les rencontrer cinq petites minutes. A chaque fois, la scène est identique : je reste une heure à dérouler mon histoire », raconte Fabrice le visage encore rouge d'émotion, un zeste de nostalgie dans le regard. Cela fait déjà trois heures que nous sommes en entretien, et le trentenaire au look américain n'a pas relâché la cadence. Nous commençons à trouver le personnage attachant. Son enthousiasme et son bouillonnement viennent progressivement gommer la vanité et la fausse modestie qui nous avaient gênés au début.

Son visage d'entrepreneur encore poupon, son parcours météorique des deux côtés de l'Atlantique et son QI hors du commun font mouche : Grinda devient le chouchou des médias et les journalistes multiplient les portraits de lui. Surtout, il devient le spécialiste de la Net économie, le « client idéal », celui que les journalistes appellent en urgence pour nourrir un papier à quelques minutes du bouclage. C'est en grande partie cette exposition dans les médias qui va faire de lui une étoile montante et pousser Chahram Becharat, jeune polytechnicien d'origine iranienne qui tient d'une main de fer l'empire Internet du patron de LVMH, puis Bernard Arnault à s'intéresser à la start-up.

Après avoir topé avec Arnault, Fabrice a les moyens de ses ambitions et Aucland mène grande vie pendant quelques mois. C'est la rançon du succès. Il faut dire que le polyglotte (il parle quatre langues) fait maintenant partie de la garde rapprochée du patron de LVMH. Il franchit à sa guise la barrière de verre qui isole le big boss de la direction pour des discussions intimes, notamment sur le design du site ou le choix des publicités télé qui d'ailleurs, à l'époque, défraient la chronique⁶⁸.

Il est loin le temps où Aucland serrait les coûts... En ce début d'année 2000, la croissance est frénétique et Fabrice doit embaucher à tour de bras (jusqu'à 150 personnes, et en un temps record !) pour tenir la cadence. Il ouvre des bureaux en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni, en envisage d'autres en Suède, en Norvège ou en

Finlande, lance des campagnes publicitaires aux coûts phénoménaux et joue les stars sur les plateaux télé.

Fabrice Grinda n'a qu'un mot à la bouche : travail. Il ne dort que quelques heures par nuit, et a deux recettes miracles pour tenir le coup : le Coca light (il en boit plusieurs litres par jour) et quelques matelas de mousse bien dissimulés dans un placard de son bureau. Quand un de ses salariés ou lui ont une baisse de régime, ils installent tout simplement leur lit de fortune dans une salle de réunion pour récupérer !

300 millions de dollars partis en fumée

Jusqu'à ce jour de février 2000 où sa vie bascule.

Nous sommes en pleine euphorie. Les sites se lancent encore à tout-va, et les rachats sont légion. Ce même mois de février voit l'introduction en bourse de Multimania, la vente d'i(France), ou la campagne d'affichage osée de Clust, qui vient tout juste de lever 15 millions de francs.

Pour autant, c'est une période un peu particulière. En quelque sorte le sprint final de la bulle : déconnectés de toute réalité, certains fonds investissent encore dans n'importe quelle start-up capable de changer le monde. Tous les acteurs sont convaincus d'être en présence d'une bulle, mais veulent en profiter avant qu'elle n'éclate. Au même moment, aux Etats-Unis, les premiers signaux négatifs, les premières rumeurs de faillite commencent à poindre.

C'est le moment qu'a choisi eBay pour revenir à la charge. En juin 1999, juste avant le deal avec Arnault, les Américains avaient déjà offert 20 millions de dollars en cash pour racheter Aucland. Fabrice avait décliné l'offre. Cette fois elle est vraiment alléchante. Les Américains annoncent à Fabrice Grinda qu'ils mettent dix fois plus sur la table pour s'offrir Aucland. Le montant est largement au-dessus de ses attentes. D'autant plus que depuis quelques mois, l'ambiance devient invivable, les rapports étant de plus en plus conflictuels avec les équipes d'Europ@web et surtout Jean-Yves Quentel ou Chahram Becharat.

Sûr de son coup et ravi de la bonne affaire, il prend rendez-vous avec le patron de LVMH. A l'époque il est convaincu qu'eBay est le bon partenaire pour Aucland et que la valeur offerte est déconnectée de sa valeur intrinsèque. En clair, c'est un excellent deal. Mais l'entretien ne se déroulera pas comme il l'avait imaginé. Arnault est furax et campe sur ses positions : il est hors de question

qu'il se sépare d'Aucland, entreprise dont l'avenir est plus que prometteur.

Grinda est décontenancé mais reste déterminé. C'est lui qui pilote l'avion après tout.

Pour cela, il lui faut vérifier quelques dossiers. Il commence à épilucher les contrats signés quelques mois plus tôt. En quelques heures, il comprend qu'il a été abusé. Le château de cartes s'écroule. Il a pourtant fait valider ces contrats par les plus grands avocats d'affaires de la place parisienne. Mais aucun d'entre eux n'avait vérifié certaines clauses. Ces contrats ne l'autorisent pas à forcer la vente, à réaliser ce fameux « drag », qui lui permettrait de faire un aller-retour financier. En clair il n'a pas de porte de sortie. Le débit de Fabrice se fait d'un coup plus lent. Il se mord les lèvres à plusieurs reprises et l'expression de son visage reflète le malaise qui était le sien à cette époque.

Convaincu que le conflit entre actionnaires est préjudiciable pour l'avenir de sa start-up, il cherche des alternatives. A l'été 2000, il propose un deal à Bernard Arnault :

« Vous êtes a priori plus à l'aise que moi financièrement, faites-moi une offre ! Mais donnez-moi le droit de vous racheter au même prix, lui lance, un brin insolent, Fabrice Grinda.

— Je n'ai ni l'intention ni l'obligation de vous racheter », rétorque Arnault agacé.

Grinda est dans l'impasse. Le bras de fer dure quelques semaines mais les jeux sont faits. Il comprend que la messe est dite. Si Arnault ne veut pas vendre, sa participation est proche de zéro car personne d'autre ne voudra l'acheter. La proposition peu alléchante financièrement d'Arnault est sa seule porte de sortie. Il accepte donc la mort dans l'âme les malheureux 2 millions et demi de dollars proposés par le magnat du luxe et se voit débarqué de sa start-up. Son directeur général, Paul Zilk, en prend la direction.

Il s'est fait berner et le reconnaît. Dix ans plus tard, il esquisse un geste brusque. Cet échec le fait encore frémir. Manifestement, il rechigne à fouiller davantage dans ses souvenirs. Puis se lance à nouveau :

« Le calcul est vite fait. Je fais le choix de verser des participations à mes associés. Il me reste du coup à peine 700 000 dollars, c'est moins que ce que j'aurais gagné si j'étais tranquillement resté chez McKinsey. Je n'étais qu'un millionnaire virtuel. J'étais au fond du trou, convaincu d'avoir raté la plus grande opportunité de ma vie. »

Fabrice Grinda est à terre. Effondré. Désœuvré aussi. Lui qui affectionne les trajectoires fulgurantes, lui, le major de Princeton, lui, le petit prince de la Net économie, est humilié. Adieu la démesure des start-up, les tête-à-tête avec les journalistes, les nuits blanches ou les business trips à Londres, Madrid ou Milan pour visiter ses filiales.

Au siège d'Aucland, rue Marc-Séguin, en plein XVIII^e arrondissement de Paris, l'heure est aux remords et aux regrets. Aux larmes pour certains. Fabrice Grinda, vingt-six ans, n'est plus qu'une star déchue. Les yeux embués, il fait ses adieux et a du mal à soutenir le regard de ses compagnons de jeu, ses amis de Nice, son cousin, bref, de tous ceux qu'il a embarqués dans l'aventure Aucland.

Pour celui qui voulait changer le monde, l'atterrissage est brutal.

Broyé par la machine

Traumatisé par l'expérience, « broyé » par la machine Arnault, il tente de sortir la tête de l'eau. Chacun sa méthode, la sienne sera l'introspection. Quelques semaines plus tard, le 30 janvier 2001, il s'envoie un mail d'une vingtaine de pages dans lequel il analyse les raisons de son échec et surtout envisage le chemin qu'il souhaite prendre.

Rigoureux, il identifie tout de suite quatre raisons à son échec. La première est essentielle, et donc tout aussi regrettable : avoir mal négocié son pacte d'actionnaires. Fabrice Grinda s'est entouré d'avocats prestigieux mais pas de spécialistes du Web. Sur ce point, il a confondu vitesse avec précipitation.

Autre erreur importante : avoir embauché trop de profils qui n'étaient pas adaptés à Internet. La majorité de ses salariés « n'étaient pas prêts à brûler certaines étapes, au risque de se planter, pour aller plus vite que les concurrents ». Erreur encore : ne pas avoir saisi l'opportunité des premières propositions de rachat : « ne pas avoir été conscient de l'exception dans laquelle je me trouvais ». Enfin, quatrième regret : ne pas avoir suivi son instinct. Au moment de signer avec Arnault, il reconnaît qu'il a cédé aux sirènes de l'argent alors que son instinct le poussait à accepter l'offre moins généreuse de capitaux-risqueurs américains, mais qui étaient plus en phase avec son business.

On ne l'y reprendra plus ! D'ailleurs, pour être sûr, il se crée une sorte de « charte » qui distingue neuf éléments qui lui permettent d'évaluer une idée d'entreprise. Selon lui, le marché potentiel doit d'abord être « au minimum d'un milliard de dollars », le « modèle économique doit être valide dès le lancement », mais attention, l'idée ne doit pour autant « pas avoir besoin de plus de 2 millions de dollars de financement à l'abordage ». Fabrice Grinda est également convaincu « qu'il faut se positionner sur un marché sur lequel on doit arriver en premier ». Autre critère : « Sur ce marché, les économies d'échelle doivent être très fortes. » Selon lui, il faut également impérativement choisir un marché « en croissance », mais également un marché « sur lequel le dirigeant peut exécuter rapidement », le tout « avec une idée qui donne envie et peu de risque de désintermédiation⁶⁹ ».

Mieux armé, il décide de rebondir aux Etats-Unis. Il a honte, se sent *persona non grata* en France alors qu'aux Etats-Unis, l'échec est, se félicite-t-il, « célébré ». Il veut profiter de la clémence, de l'indulgence américaine face aux accidents de parcours. De surcroît, il a toujours excellé aux Etats-Unis, que ce soit à Princeton ou chez McKinsey. Sa décision est prise, c'est à Manhattan qu'il se remettra debout.

Mais là encore, c'est un échec d'un autre type qui l'attend.

Zingy ou les dollars qui aveuglent

Le 11 septembre 2001, Fabrice Grinda est carrément au pied des tours du World Trade Center lorsqu'il assiste en live au deuxième crash dans la seconde tour. Alors que Denys Chalumeau est au volant de sa voiture en train de voir s'envoler son deal Promovacances, que Marc suit, médusé, la chute des tours sur les sites Web ouverts sur tous les écrans disponibles chez i(France), Fabrice assiste, impuissant, à un spectacle d'apocalypse.

Pourtant, la catastrophe qui se déroule sous ses yeux ne renverse pas son nouveau site, installé dans le quartier des Twin Towers depuis quelques mois. Son dernier bébé a été lancé en deux mois. Il s'appelle Zingy et est en ligne depuis le 5 septembre 2001.

Pour sa deuxième aventure sur le Net, Grinda reproduit une

stratégie déjà éprouvée : analyser le marché, valider une idée qu'il juge de qualité, et l'adapter dans un autre pays. Cette fois, c'est d'Europe qu'il va importer son concept. Il constate que le mobile américain en est à la préhistoire en termes de services. Après deux années très difficiles, au cours desquelles Fabrice doit investir 100 % de ce qu'il a touché avec Aucland, Zingy devient l'un des premiers fournisseurs de contenu mobile aux Etats-Unis, un marché qui décollera beaucoup plus tard outre-Atlantique qu'en Europe, notamment en raison du manque d'interopérabilité entre les réseaux. Plus concrètement, Zingy propose une offre de sonneries, logos ou autres jeux sur mobile, comme le faisait déjà Kiwee, une jeune start-up française. Fabrice Grinda a flairé la bonne affaire, Zingy devient effectivement un des premiers acteurs de ce marché aux Etats-Unis.

Au début, cette niche de marché est tirée par le bouche à oreille entre jeunes : chacun veut personnaliser son téléphone. C'est à l'été 2003 que les contrats explosent. Tous les opérateurs, de MTV à Verizon en passant par Cingular ne peuvent se passer de ses services. Fabrice reprend les bonnes recettes d'Aucland et quadrille la planète.

« A cette époque, je surfais sur le succès. »

A ce moment de l'entretien, Fabrice et Marc replongent tous les deux dans leurs souvenirs. Ils se rappellent, amusés, qu'ils ont été à deux doigts de lancer un business ensemble :

« C'est vrai qu'à l'époque, je scrutais à la loupe les business comme celui de Zingy, ces sociétés qui distribuaient des ringtones et des jeux étaient de véritables jackpots. Je me rappelle notamment de 123 Multimédia, monté par Patrick Abadie, un ex-roi du minitel rose.

— C'est l'époque où, de passage à New York, tu étais venu me voir ? lui lance, amusé, Fabrice.

— Oui, parce qu'à l'époque, Meetic était déjà très rentable et je songeais à faire entrer mes premiers investisseurs. Je me disais qu'en m'associant avec des spécialistes du mobile, je pourrais contribuer à créer une forte valeur ajoutée.

— Cela me revient, s'écrie Fabrice. Nous avons alors travaillé à un projet qui consistait à "swiper" 10 % de nos sociétés respectives.

— Oui c'est ça. En gros nous aurions misé chacun 10 % de notre société sur le talent de l'autre ! »

Faute de temps et de réelle motivation, Fabrice et Marc ne feront pas affaire ce jour-là. Pas de précipitation.

Mai 2004. Le groupe japonais For-Side fait une offre à Fabrice pour reprendre Zingy, alors au faîte de son développement. Ni une ni deux, on ne l'y reprendra pas, il cède les 53 % du capital qu'il détient. Il a trente ans et empoche 30 millions de dollars en cash. Cette fois, il a bien préparé sa sortie. Il s'est entouré d'un avocat qui n'est pas connu mais compétent, un spécialiste de l'Internet qui va rigoureusement négocier son pacte d'actionnaires. Le business est florissant. Les opérateurs raffolent de ces sonneries à la mode. A ce moment, ce sont notamment des chansons comme *In Da Club* de 50 Cent qui font fureur. Les ventes explosent, et passent de un million de dollars en 2002 à 200 en 2005. Fabrice est à la barre, mais paradoxalement, ce ne sont pas ses meilleures années.

Soudain, la tonalité de la voix de Fabrice change. Il replonge dans ses souvenirs, plus concentré, le visage fermé.

« Je commençais à sentir que quelque chose n'allait pas⁷⁰ », raconte-t-il tout à coup un peu embarrassé. Depuis les premiers rendez-vous avec les Japonais, il a bien conscience qu'ils ne comprennent pas son business model. Ils n'ont pas pris la mesure du marché américain, refusent toutes les acquisitions qui auraient permis de diversifier l'offre produit (comme Shazam⁷¹, qui est à l'époque à vendre pour un petit million de dollars) et ne réinvestissent pas les bénéfices.

Il les trouve arrogants, notamment auprès des opérateurs. Cette mauvaise stratégie pousse Fabrice Grinda à quitter le navire en novembre 2005. Deux ans après à peine, Zingy fait naufrage.

« L'offre qu'ils m'ont faite en 2004 était la plus intéressante financièrement, elle m'a rendu riche, mais au final c'est aussi celle qui a coulé la boîte », regrette-t-il aujourd'hui douloureusement.

Est-ce pour conjurer ce nouvel échec ? Quelques semaines plus tard en tout cas, il se lance déjà à la conquête d'un nouveau marché. Celui des petites annonces sur Internet...

Deux échecs pour une réussite

« Je n'arrive plus à avancer. Le vent est trop violent et mon sac à dos me déséquilibre !

— Je t'avais prévenue, le problème ce n'est pas le sac, c'est son poids : il est bien trop lourd. Je n'ai qu'un conseil à te donner : ne craque pas, on ne peut plus faire machine arrière maintenant. »

L'ambiance est désastreuse. On est loin des vacances paradisiaques qui s'annonçaient. Et pourtant, Fabrice et Laura, sa compagne du moment, avaient tout prévu, tout étudié, de la situation géographique de ce petit bout de terre soi-disant mythique, surnommé île aux Mille Fleurs, au poids au gramme près de leurs sacs à dos.

Ils avaient fait une impasse, une seule : la météo. Ils s'en souviendront. Il fait une chaleur à crever, le vent est furieux et les projette contre les falaises de calcaire. Laura et Fabrice ont du mal à marcher sur cette piste qui n'en est pas une.

Cela fait maintenant deux jours qu'ils tentent de progresser dans le parc naturel de Na Pali, à Kalalau, situé sur l'île déserte de Kaua'i, dans l'archipel d'Hawaï. Un lieu splendide mais secret voire mystérieux, seuls quelques rares baroudeurs ou stars de cinéma se sont aventurés sur ce petit coin de paradis comme Steven Spielberg par exemple puisque... *Jurassic Park* a été tourné sur l'île !

Mais pour ses premières vacances depuis la cession de son dernier bijou, Fabrice Grinda voulait se faire plaisir avec un cocktail adrénaline-sports extrêmes... Cela fait tout juste un mois qu'il a cédé la moitié de sa troisième entreprise, OLX, un site mondial de petites annonces, au groupe sud-africain Naspers. Il a voulu fêter ça à sa manière. L'année précédente, il est allé à la rencontre des Massaï en Tanzanie. L'expérience a été bouleversante. Il est une nouvelle fois à la recherche de vacances « authentiques ». Des endroits uniques, sortes de réserves spirituelles.

Alors, qu'est-ce qui a conduit Fabrice dans cet enfer ? Un succès cette fois ! OLX fait ses premiers pas en mars 2006 dans la foulée de la vente de Zingy. L'idée de Fabrice Grinda est simplissime : à l'origine, OnLine eXchange est un site de petites annonces directement inspiré de l'américain Craigslist, créé six ans plus tôt. Seule différence et non des moindres : l'ambition, puisque le site sera mondial. Il est aujourd'hui implanté sur les cinq continents, dans plus de 90 pays et 40 langues. Il permet de vendre aussi bien un appartement à Buenos Aires qu'une table à repasser à New Delhi. Toutes les annonces sont gratuites, OLX se rémunère en publicité et

par l'option payante de « mise en avant » de ces mêmes annonces. En clair, dès qu'un internaute clique sur une pub, c'est le jackpot.

OLX fait un carton en Amérique latine et en Asie du Sud-Est. Mais le site ne connaît pas le même succès aux Etats-Unis où Craigslist reste toutefois leader et est bien loin d'avoir détrôné le Bon Coin en France.

OLX est le succès de Fabrice. Celui dont il est fier. D'ailleurs, c'est avec ce site qu'il bat son record de longévité à la tête d'une entreprise. Normal : 2 % de la population mondiale se rend sur le site tous les mois. Un concentré de réussite. Il est encore à la tête de l'entreprise rachetée en août 2010, et même si de nouvelles idées lui trottent dans la tête, quitter le navire ne fait pas partie de ses plans pour le moment.

C'est bien la conjugaison des erreurs Aucland et Zingy qui l'a mené à ce succès-là. Fabrice Grinda a mûrement réfléchi sa sortie. Il a touché une somme moins importante pour OLX que pour Zingy, mais est en parfaite adéquation avec les valeurs du nouvel actionnaire. « Ils me comprennent, acceptent ma vision et me laissent développer OLX comme bon me semble. » Six mois après le rachat ils lui expliquent qu'il faut dépenser plus pour aller encore plus vite ! Ils sont décidément sur la même longueur d'onde.

Les erreurs précédentes l'ont poussé à être particulièrement vigilant. Sur le choix des actionnaires d'abord. Au lancement d'OLX il choisit les fonds Bessemer, General Catalyst et The Founder-Fund. A l'époque, il a encore le fiasco d'Aucland en tête et veut des actionnaires qui fassent corps avec lui pendant les périodes de crise. Il rencontre Jeremy Levine chez Bessemer, Joel Cutler chez General Catalyst et Peter Thiel chez The Founders Fund. Pour la petite histoire, Peter Thiel a l'habitude de flairer les bonnes opportunités, il a notamment investi dans LinkedIn, mais aussi dans... Facebook, en 2004. Peter est alors le premier investisseur à croire en Facebook, et injecte 500 000 dollars dans le site fondé par Mark Zuckerberg.

Fabrice Grinda a le coup de foudre pour ces actionnaires, « je voulais être avec eux pour le meilleur et pour le pire ». Bonne pioche. En 2008, en pleine crise financière, ils donnent leur accord pour une levée de fonds. « Jeremy, Joel et Peter n'étaient pas des investisseurs traditionnels, tient à nous expliquer Fabrice. J'avais senti qu'en cas de crise, ils ne me planteraient pas un poignard dans le dos. Notre relation était au-delà de l'investissement classique. Il y avait une sorte d'accord moral entre nous. »

Autre enseignement : chez Aucland, il avait travaillé avec le prestigieux cabinet de chasseurs de têtes Egon Zehnder, sur les conseils d'Europ@web, pour embaucher des seniors aux CV prestigieux qui, in fine, n'étaient pas prompts à prendre des décisions rapides, recherchaient un consensus et étaient averses au risque. Pour OLX, changement de cap, il décide de prendre les meilleurs du Web ! Il débauche par exemple le directeur marketing de Meetic, qui était auparavant directeur général France d'Aucland. Même scénario pour le directeur financier d'OLX qu'il débauchera chez Zingy.

« It's one o'clock in the morning and I would like you to stop this noise immediately !

— But it's an important meeting with some of the most prestigious Nobel Prizes in America...

— How do you want me to believe that ? You are a stupid 30 years old french guy and I'm sure you don't know any Nobel Prize. Stop the noise or I call the police⁷² ! »

Quand Fabrice Grinda n'est pas à son bureau ou en expédition en Tanzanie ou à Hawaï, il organise des soirées prisées dans son cosu loft de Union Square.

Domage que la soirée s'achève sur un « pétage de plombs » des voisins car elle avait bien commencé. Fabrice Grinda a d'abord soigneusement choisi son thème : l'éthique de la torture, et convié à sa table des invités prestigieux. On trouve des économistes de renom comme Nouriel Roubini⁷³, l'écrivain Malcolm Gladwell, ou encore plusieurs Prix Nobel de médecine. Ces soirées réunissent à chaque fois entre cent et deux cents personnes. Fabrice Grinda réussit la prouesse de rassembler en un claquement de doigts le gratin politico-économique américain. Souvent, il profite de cette occasion et d'un tel plateau de personnalités pour faire une levée de fonds pour une charity ou une start-up en devenir.

Depuis que ses voisins l'ont mis à la porte, le trentenaire a emménagé à l'hôtel Mercer la semaine et loue une maison d'architecte ultra-design en pleine nature dans le Westchester à une petite heure de Manhattan dans laquelle il passe ses week-ends. Il nous assure ne s'attacher à aucun bien matériel, hormis ses affaires de kitesurf, de paintball, sa Xbox et quelques voitures télécommandées. Les deals, le business, c'est ce qui le fait courir.

Pas vraiment ce qu'ils vont rapporter.

De toute façon, ce bourreau de travail passe neuf mois par an à l'étranger ou dans les avions. Il ne se voit pas (encore) avoir de vie de famille et encore moins d'enfants. Fabrice Grinda a la tête ailleurs. A trente-sept ans, celui qui affiche sa réussite sans complexes reste tout simplement convaincu qu'il peut avoir une « influence positive sur l'humanité ». Lui qui voulait marcher dans les traces de Gengis Khan lorsqu'il avait douze ans, a compris que « Bill Gates avait davantage changé le monde que tous les hommes politiques réunis ». Sa mégalomanie n'a pas changé depuis Aucland.

Pour l'heure, sa manière d'être « citoyen du monde » c'est d'être business angel⁶⁴ à ses heures perdues. Il a déjà investi dans une centaine d'entreprises (dont certaines comme AdoreMe.com et InBed.me avec Pierre Kosciusko-Morizet d'ailleurs) et en a déjà revendu quelques-unes, dont LabPixies à Google. Ses tickets dans les start-up sont de moins en moins importants, mais il investit dans davantage de projets, au rythme de deux par mois. A chaque fois, le schéma est identique : il rencontre l'entrepreneur et en une heure décide ou non d'investir en fonction de critères très simples : l'entrepreneur me plaît-il ? Le pitch me plaît-il ? Le site me convient-il ? La valorisation est-elle bonne ? Si la réponse aux quatre questions est OUI, le jeune créateur repart avec 100 000 euros !

Mais la Grinda's touch, c'est aussi son coup de pouce à quatre ONG spécialisées dans le microcrédit. Alors, quand Mustaqeem Abdul Azeem, un Américain demeurant dans le Bronx qui sort tout juste de prison, reçoit ses conseils pour sa petite boutique ambulante d'encens dans les rues de New York, ce dernier sait bien que ses conseils valent de l'or. D'ailleurs, sa boutique vient de multiplier par quatre son chiffre d'affaires...

64. Les « venture capitalists » sont des sociétés de capital-risque qui investissent en fonds propres dans des sociétés à fort potentiel de croissance.

65. Entretien avec l'auteur, mardi 6 décembre 2011.

66. Fabrice Grinda lève exactement 115 millions de francs.

67. Entretien avec l'auteur, lundi 21 novembre 2011.

68. La publicité « les pompiers » qui met en scène la chute mortelle d'une grand-mère, ponctuée par « tout s'achète c'est une question de prix », est ultra-controversée. Elle fait un buzz monumental, est retirée au bout de 24 heures, mais gagne finalement le Lion d'argent à Cannes en 2000.

69. *Les Echos*, 19 janvier 2005.

70. Entretien avec l'auteur, mardi 31 janvier 2012.

71. Shazam est une application de reconnaissance auditive. Elle permet d'obtenir

instantanément le titre d'une chanson que vous êtes en train d'écouter.

72. « Il est une heure du matin et je vous demande de mettre fin à votre petite fête immédiatement !— Mais c'est une soirée essentielle avec quelques-uns des plus prestigieux Prix Nobel américains...— Et vous pensez que je vais vous croire ? Vous n'êtes qu'un petit Français prétentieux de trente ans, je suis sûre que vous ne connaissez aucun Prix Nobel. Mettez fin à ce bruit immédiatement ou j'appelle la police ! »

73. Surnommé « Docteur Catastrophe », c'est un des rares à avoir prédit la crise de 2008.

74. Investisseur individuel.

Xavier Niel

*« Il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec, on atterrit dans les étoiles »
(Oscar Wilde)*

Mardi 10 janvier 2012. Devant le 16 rue de la Ville-l'Evêque, un petit attroupement attire l'œil. Une manifestation ? Un vol à l'arraché ? Rien de tout cela. Plusieurs dizaines de « Freenautes », ces technophiles devenus des passionnés de Free et de son patron charismatique, ont fait le déplacement devant le siège de l'opérateur comme pour le concert d'une rock star. Il faut dire que ce jour est mythique. Aujourd'hui, Xavier Niel, quarante-quatre ans, l'homme qui, depuis des mois, promet le téléphone mobile à prix cassé, ce patron suffisamment iconoclaste pour dialoguer avec ses fans à longueur de nuit, lance son offre de téléphonie mobile.

Effectivement, à l'intérieur du building, le milliardaire se prépare à entrer sur scène. Pour lui, ce moment est historique. Six ans qu'il se bat pour donner naissance à Free Mobile ! Dans quelques instants, ses concurrents, rivés à leur ordinateur, vont découvrir – certains stupéfaits, d'autres carrément défaits – à quel tarif Free propose ses forfaits mobile.

Alors, il a soigneusement préparé sa mise en scène. Jean foncé, cheveux mi-longs, chaussures Christian Dior... Quelques minutes plus tard, micro Madonna discrètement glissé derrière les oreilles, Xavier Niel arpente la scène de l'auditorium de son siège. L'ambiance est électrique, les journalistes sont médusés, certains « Freenautes » qui ont réussi à entrer, jubilent. La ressemblance avec Steve Jobs est flagrante.

Ce jour-là, patrons, salariés, consommateurs, jeunes ou vieux, chacun prend conscience que la réussite Free est tout simplement éclatante. Après des années d'opposition acharnée de la part des trois autres opérateurs, Orange, SFR et Bouygues Telecom, Xavier Niel peut savourer sa victoire. Il a réussi son entrée fracassante sur le marché si convoité du mobile.

Mais comme tous ceux qui ont accepté de témoigner dans cet ouvrage, Xavier Niel a aussi son jardin secret. Sa face cachée.

Flash-back. Ce matin de juin 2004, Xavier Niel n'est pas près de l'oublier. La sonnette de la porte d'entrée le jette hors du lit et met fin à ses songes. En quelques minutes, une trentaine de policiers, armés, font irruption dans son appartement du XVI^e arrondissement. L'opération est menée manu militari. Xavier Niel est embarqué en une dizaine de minutes. L'humiliation ne fait que commencer. Quelques heures plus tard, ce sont cette fois les salariés de Free qui aperçoivent, médusés, leur patron déambuler dans les couloirs, menotté et toujours escorté d'une meute de policiers. Un mauvais film : après quarante-huit heures de garde à vue, le marathon s'achève dans une des cellules de la prison de la Santé à Paris.

Pour le milliardaire⁷⁵ à qui tout sourit depuis des années, pour ce patron admiré – adulé même – qui défie la vie et casse les codes depuis son entrée dans le business, ce mois de prison est une véritable descente aux enfers. En l'espace de quelques heures, ce qu'il a bâti semble réduit à néant, sa fortune bloquée⁷⁶, certains de ses amis disparus. Le choc est terrible. Il passe du statut de businessman visionnaire à qui tout réussit à celui de pestiféré. Pourtant, les seules lettres qu'il recevra en prison seront celles de soutien de dizaines d'abonnés de Free⁷⁷.

Mais le changement, le vrai, c'est que Xavier Niel devient, à son insu, la star qu'il n'a jamais voulu être. Lui qui cultive la discrétion, qui s'est peu mis en avant ces dernières années et encore moins lors de l'introduction en Bourse d'Iliad, la maison mère de Free⁷⁸, quelques mois plus tôt, fait contre son gré les titres de la grand-messe de 20 heures sur TF1.

La France découvre alors un homme au look de « bad boy », au regard troublé. Un homme que la journaliste présente comme une « vedette des nouvelles technologies ».

Pendant que TF1 révèle Xavier Niel à la ménagère de moins de cinquante ans, les analystes n'ont eux aussi que ce nom à la bouche dans les salles de marché. Le cours d'Iliad dévisse de 10 % le jour de son arrestation...

Rebelle ou provocateur ? Peut-être les deux à la fois. Xavier Niel est en tout cas un personnage atypique. Un patron énigmatique, mystérieux dans ses choix, et qui n'a peur de rien : lors d'une de nos rencontres, à moitié allongé sur un vieux canapé démodé, héritage des premières heures de Free, il nous rappelle en rigolant son premier fait d'arme : lorsqu'il n'a pas hésité un quart de seconde à « pirater » les bases de données de France Telecom pour lancer

Au fil de nos rencontres, le portrait-robot s'affine. Xavier Niel n'est pas tout à fait le « cow-boy des nouvelles technologies » dont tous les médias renvoient l'image. Certes, c'est un patron qui rejette toute voie tracée et qui aime brouiller les pistes. Nous en ferons d'ailleurs les frais au cours de nos différentes interviews pendant lesquelles Xavier multiplie les provocations. L'ambivalence de sa personnalité sera aussi ce qui nous marquera le plus lors de nos rencontres. Un boss qui n'est ni de droite, ni de gauche, ni libéral, ni interventionniste... Mais surtout un patron comme il en existe tant d'autres dans la Silicon Valley, qui cultive la proximité avec ses salariés ou ses abonnés. Bref, un patron au management plus « américain » que français qui détonne dans l'Hexagone, c'est certain.

Un patron qu'à cette époque, les journalistes croyaient connaître. En ce début du mois de juin 2004, avec cette grenade dégoupillée, les médias, eux aussi, découvrent qui se cache derrière Monsieur Niel.

Tout commence au milieu des années 80. Le jeune Xavier, issu d'une famille modeste, est alors élève au lycée de Créteil, et le minitel connaît une croissance fulgurante. Avec son copain Jean-David Blanc, futur fondateur d'Allociné, il bidouille sur son premier ordinateur tout en suivant des cours au lycée. Il développe des « 3615 » pour des clients (comme *Le Dauphiné libéré*) et découvre très vite que le business, le vrai, c'est celui du minitel... rose ! Les 3615 ULLA fleurissent comme des petits pains et rapportent de l'or en barre à ceux qui ont flairé la bonne affaire. Ses comptes commencent à se garnir et lui permettent de mettre la main sur Fermic Multimedia⁷⁹ qui sera rebaptisé Iliad à la fin des années 90. Ce sont aussi les années au cours desquelles, mi-flibustier mi-visionnaire, il dépose tous les prénoms féminins possibles en 3615...

Jusqu'au jour où il fait la rencontre qu'il ne fallait pas. La scène se déroule dans un café parisien qui n'est autre que l'ancien QG des employés de sex-shops de la rue Saint-Denis. Un ancien salarié de la Société Générale lui raconte ce jour-là combien son investissement dans un sex-shop peut s'avérer rentable.

Xavier Niel décide alors d'investir en minoritaire dans un premier établissement à Paris sans vraiment y prêter attention. Entre 1993 et 1997 il va prendre plusieurs participations dont une à Strasbourg.

Parallèlement, en 2000, il revend Worldnet⁸⁰, un des premiers fournisseurs d'accès à Internet, créé six ans plus tôt, et se concentre sur l'aventure Free. Après des débuts dans le minitel, Niel passe logiquement dans le monde de l'Internet au milieu des années 90. Free naît d'une intuition extraordinaire : « Chez vous, vous avez l'électricité, l'eau, on voulait aussi que vous ayez Internet pour faire passer toutes les informations possibles et imaginables qui deviendraient très vite indispensables⁸¹. » En 2002, il crée la première Freebox, puis l'accès illimité au prix unique de 29,99 euros. C'est le début du succès pour Free et le début du chemin de croix pour ses concurrents, qui, tous, un à un, le copieront.

La réussite fulgurante de Free happe tout son temps et lui met des œillères.

En 2000, il décide de liquider la plupart de ses participations dans les sex-shops. Il a du mal à se séparer de celle de Strasbourg. En abandonnant la grande majorité de son activité, il est pourtant convaincu d'avoir fait le plus dur.

Comment Xavier Niel a-t-il pu se laisser entraîner dans de pareilles histoires ? Son avocate de l'époque avance l'« ivresse de la transgression » comme explication. On n'est pas loin de la réalité. A cette époque, Xavier Niel a besoin d'adrénaline pour mieux savourer le vent de la liberté... Effectivement, trois ans plus tard, en 2004, c'est sa participation pourtant minoritaire dans l'établissement strasbourgeois qui lui sera fatale.

« Comment se porte Xavier ? Pas trop effondré ?

— Au contraire, il a le moral et 15 000 idées à la minute... »

Son avocat débriefe quotidiennement les équipes de Free qui ont pris le relais pendant sa détention, et notamment Cyril Poidatz, qui est nommé PDG pendant cette période. Le magistrat l'a compris dès son premier jour passé entre les murs de la prison : il y aura un « avant » et un « après » Santé.

Au final, Xavier Niel sera incarcéré pendant un mois dans le carré VIP de cette prison. Des cellules qui ont vu passer entre autres, Pierre Botton, Bernard Tapie ou Alfred Sirven. Xavier Niel pense, dort, lit (*Belle du Seigneur*), réfléchit à son groupe et à son avenir. Il obtiendra finalement un non-lieu concernant les faits de proxénétisme et sera condamné à deux ans de prison avec sursis et

250 000 euros d'amende pour recel d'abus de biens sociaux.

Vendredi 25 juin 2004. Il est 18 heures. Xavier Niel a « tiré » son mois de préventive. Il est libre. Amaigri, il pousse la lourde porte de la maison d'arrêt parisienne.

Une dizaine d'années plus tard, il est confortablement installé dans un magnifique canapé en cuir blanc au dernier étage de ses nouveaux locaux. Il y a encore quelques mois, on entrait par le 8 de la rue Ville-l'Évêque, à deux pas de la Madeleine. Pour rencontrer le patron de Free, on pénètre maintenant par le 16. Free a tout simplement annexé les anciens locaux somptueux de Suez et, au passage, changé de braquet : les locaux sont trois fois plus grands ! Moquette moelleuse, vue sur tout Paris d'une terrasse splendide arborée d'oliviers... Pourtant, Xavier Niel se défend de tout embourgeoisement.

Quelques jours après notre rencontre, un article du prestigieux magazine américain *Forbes* lui consacre cinq pleines pages. Le titre est plein de louanges : « French Revolutionary », le révolutionnaire français. Le chapô⁸² aussi : « Dans un pays dans lequel entrepreneur est un mot sale, et dans lequel l'establishment, à commencer par le président lui-même, le méprise, Xavier Niel, pionnier des télécoms et du Web, a construit une fortune de 4 milliards et demi de dollars et a su devenir un héros. » Quelle consécration !

O surprise, sur Internet, nous retrouvons le même article. Cette fois, le titre est bien moins élogieux, voire accablant : « French Revolutionary » a été conservé. Mais une phrase lui a été adjointe, uniquement sur la version Web : « *Is ex-con Xavier Niel Europe's Steve Jobs ?* », « Xavier Niel l'ex-taulard est-il le Steve Jobs européen ? ». Huit ans après sa sortie de prison, ni les médias du monde entier, ni les patrons, ni les hommes politiques n'ont oublié son faux pas. Et pourtant, en sortant de la Santé, Xavier Niel avait scrupuleusement veillé à solder son passé.

Sa première décision sera de faire un grand nettoyage dans son carnet d'adresses. Il préfère tirer un trait sur ce qu'il pensait être des relations ou des copains à l'époque. Peu l'ont soutenu lorsqu'il était incarcéré.

Même s'il a fait un tri dans ses amis à sa sortie de prison, ce drame laisse des traces. Désormais, le temps qu'il ne passe pas avec ses très proches, il le consacre à son autre « famille », la communauté des « Freenauts ». A sa sortie de prison, son poste de PDG envolé, il avait continué à œuvrer dans l'ombre, et le soutien de cette communauté avait alors été salutaire. Aujourd'hui encore, Xavier Niel traite tous les problèmes courants par mail auxquels il répond en général à la seconde. Boss virtuel, il répond directement aux 2 000 mails qu'il reçoit tous les jours ! Ses réponses préférées : « oui » et « non » pour gagner du temps. Mais cette communion est sacrée : rien de tel selon lui que ces échanges avec les responsables des sites Univers Freebox, Freenews ou encore l'Association des utilisateurs de Free, pour comprendre les enjeux et les problèmes auxquels le groupe est confronté. C'est en écoutant les critiques des utilisateurs ou les conseils des abonnés que Xavier Niel comprend mieux la concurrence. Bref, cette intimité avec ses abonnés ou son fan club lui permet de puiser à la fois son énergie et ses nouvelles idées. « Je me sens bien dans mon vrai monde. »

Concentré, Xavier Niel replonge dans ses souvenirs. Au fil de nos rencontres et de nos questions, il se détend, son visage est de plus en plus expressif, ce qui ne l'empêche pas de camper sur les mêmes positions : il assure ne pas avoir été « traumatisé » par cette période. Une façade ? C'est le sentiment que nous avons. Encore une fois, Xavier Niel s'amuse – selon nous – à « déguiser » cette période pour la rendre moins dramatique. Il dit par exemple conserver une forme de gratitude à l'égard de certains individus qu'il rencontrera à cette étape de sa vie. Le juge Van Ruymbeke, par exemple, ne l'a pas ménagé. Il ne dira jamais de mal de lui.

A sa sortie de prison, son second grand chantier sera la réussite de Free.

En voyant Xavier Niel en 2012 star des plateaux télé, visage jovial et sourire malicieux aux lèvres, on pourrait oublier le parcours du combattant qu'il a dû et su mener pour tutoyer le sommet. Mais ne perdons pas de vue que Free est aujourd'hui le seul acteur indépendant qui ait survécu face aux trois poids lourds que sont France Telecom (Orange), Vivendi (SFR) et Bouygues Telecom.

Sa solution miracle ? La combinaison d'un parcours sans fautes et de très jolis coups.

Le premier tient en un mot : Freebox. Synonyme : pépite. Un concept révolutionnaire, lancé dès 2002, qui fusionne télévision,

téléphone et Internet. Cette offre dite « triple play » intégrée est une révolution totale. Tout à la fois prouesse technologique et innovation tarifaire. A 29,99 euros par mois tout compris (avec téléphone illimité), Free casse les codes. Il fallait oser. C'est en bousculant les idées reçues que le FAI, le fournisseur d'accès à Internet, prend immédiatement une longueur d'avance.

Dans la foulée, le marché est bousculé, les concurrents n'ont d'autre choix que de baisser eux aussi leurs prix et la France devient un pays dans lequel la connexion Internet est l'une des moins chères au monde.

Une Freebox, c'est bien, mais le coup de génie sera de la faire évoluer à la fois avec son temps mais aussi au rythme de la société et de ses attentes. 2006 voit l'arrivée sur le marché d'une nouvelle génération de Freebox. Les équipes de l'opérateur vont par exemple adjoindre du wifi, de la VOD ou de la haute définition. Fin 2010, la nouvelle et futuriste Freebox Révolution est même signée Philippe Starck. Ces innovations n'échappent pas à la concurrence...

En 2008, Niel rachète Alice et renforce ainsi sa position sur le marché de l'accès à Internet. Xavier Niel est peu abonné à ce genre de coups, lui, l'adepte du « cost killing ». Contre toute attente, il mettra tout de même 800 millions d'euros sur la table pour récupérer 950 000 abonnés supplémentaires. Une base de données colossale, à un moment où le marché ralentit, qui lui permet de faire un bond en avant.

C'est à cette époque que Xavier Niel décide de « faire Free Mobile ». L'ambition le démange. Free propose de la télé, du téléphone fixe et de l'Internet. Pour exister et être un opérateur totalement crédible, le mobile est incontournable. Après avoir révolutionné l'accès à Internet fixe, il se met en tête de diviser par deux la facture de téléphonie mobile des Français. Xavier Niel est malin : ce défi lui permet de s'assurer le soutien des associations de consommateurs.

Le pari est fou. Seule une telle personnalité pouvait avoir l'aplomb de le relever. Et puis, Free Mobile, ne serait-ce pas aussi la plus belle façon de prouver à tous ceux qui l'ont traîné dans la boue qu'il est capable de rebondir ?

Sa décision est prise. Là encore, la lutte sera violente.

La lutte Free Mobile

Le bon point, c'est que Free est soutenu par l'ARCEP, le régulateur

des télécoms et la Commission européenne. Les consommateurs, évidemment, voient aussi avec ces nouveaux tarifs un changement de paradigme. Mais ses opposants sont féroces et vont tout faire pour le stopper dans son élan.

Le président de la République ouvre le bal. Le 15 septembre 2009, à l'Elysée, devant des députés UMP, Nicolas Sarkozy lâche : « Je suis sceptique et réservé sur le choix d'un quatrième opérateur. Le prix le plus bas n'est pas forcément le meilleur. » Au Conseil de la concurrence, on murmure que Xavier Niel est un « maverick, un franc-tireur peu disposé à composer avec l'establishment⁸³ ». Mauvais point.

Martin Bouygues, proche de Nicolas Sarkozy, s'empare aussi du sujet, répétant à l'envi qu'un quatrième opérateur détruirait de la valeur et entraînerait des licenciements. Mais il ne s'arrête pas là. Il décide de faire méticuleusement resurgir son passé et interpelle Nicolas Sarkozy. La bataille est déséquilibrée : Bouygues a deux alliés de poids : France Telecom et Vivendi, qui veulent évidemment défendre leur pré carré.

Le bras de fer durera de longs mois, et Free l'emportera finalement le 18 décembre 2009. La licence de téléphonie mobile si convoitée lui est octroyée. En rouvrant le dossier, les pouvoirs publics et le régulateur ont fait le choix de l'intérêt général, et ont permis à Niel de tenter son pari insensé. Il faut dire que si la position de Nicolas Sarkozy a pu être ambiguë, « le trublion du Net », comme l'appellent les médias à l'époque, a toujours pu compter sur le soutien de Xavier Musca, François Pérol ou même Claude Guéant, ses plus fidèles conseillers.

Diviser par deux la facture de téléphone mobile des Français ! C'est bien ce qu'il annonçait haut et fort il y a quelques mois. Intox ? En tout cas, il lui faut avant tout déployer... son réseau. Objectif : couvrir plus de 25 % de la population d'ici deux ans.

Les difficultés ne font que commencer pour les autres.

La bataille du *Monde*

Pour gagner le pari Free Mobile, Xavier Niel le sait, il lui faut également gagner la bataille de l'image. C'est grâce aux médias qu'il va en partie y parvenir. Xavier Niel chérit les médias. Il est déjà présent au capital d'Owni, Mediapart, le journal satirique en ligne Bakchich (sauvé grâce à un virement de 300 000 euros en deux

jours), Terra Eco ou ElectronLibre... *Libération* est même venu lui faire les yeux doux, offre qu'il déclinera. « On a toujours été soutenus par une presse libre. Ce sont des investissements humains. Et puis, on a besoin de cette presse indépendante. » Il respecte toujours la même règle lors de ces investissements : rester minoritaire.

Mais cette fois, il le sait, il faut frapper plus fort pour entrer dans l'establishment par la grande porte.

Aussi, lorsque Matthieu Pigasse lui propose (par sms !) de le rejoindre avec Pierre Bergé pour investir dans *Le Monde*, il y réfléchit à deux fois. L'opération est bouclée dans la foulée, chacun finance, à part égale, 33 millions d'euros chacun.

Aujourd'hui Xavier Niel refuse d'admettre qu'il ait « fait » *Le Monde* pour se racheter une conduite. « Je voulais sauver ce journal », assure-t-il, le débit d'un coup plus rapide. « Pour 110 millions d'euros d'investissement, j'évitais sa disparition. » Mais quelques secondes plus tard, il reconnaît à demi-mot : « C'est vrai que désormais je suis reçu partout, que j'ai un accès privilégié aux grands patrons. » Aux yeux de certains de ses collaborateurs, *Le Monde* l'a propulsé en termes de notoriété sur la scène internationale. Pourtant, là aussi, les dés sont pipés. Alors que l'offre du trio Pierre Bergé (ancien patron d'Yves Saint Laurent), Matthieu Pigasse (banquier d'affaires chez Lazard), Xavier Niel était la plus avancée, Nicolas Sarkozy aurait décroché son téléphone pour faire comprendre à Eric Fottorino, alors directeur de la rédaction du *Monde*, qu'il voyait d'un très mauvais œil l'entrée au capital du journal fondé par Hubert Beuve-Méry d'un « homme du peep show ». Pour Nicolas Sarkozy, c'était même « une folie de faire entrer Niel dans la bergerie du *Monde*⁸⁴ ». Là encore son passé revient au galop. « Pour Sarkozy, Niel était l'ennemi (...) Les autorités françaises ont essayé pendant dix ans de trouver un moyen de le stopper⁸⁵. »

Au culot et à l'audace, Niel emporte là encore finalement la partie. La nouvelle équipe, qui a injecté une centaine de millions d'euros, se met au travail dans les plus brefs délais et restructure le journal. Au prix de dizaines de licenciements, *Le Monde* dégagera, en 2011, des bénéfices. La première fois depuis une décennie.

« *The rocket is on the launch pad*⁸⁶. »

Voilà le message envoyé par Xavier Niel sur Twitter à ses milliers de followers en décembre 2011. Il sera suivi d'un silence d'un mois.

Début janvier 2012, un nouveau tweet vient aiguïser la curiosité des fans et des journalistes :

« Les sanglots longs des violons de l'automne/Blessent mon cœur d'une langueur monotone. »

Extraits du poème de Verlaine *Chanson d'automne*, ces vers sont aussi le message radio codé envoyé en 1944 pour alerter les résistants que les Alliés étaient sur le point de débarquer sur les plages françaises de Normandie... Comparer le lancement de Free Mobile au débarquement allié. Il fallait être très gonflé ou un brin kamikaze. Xavier Niel n'en a cure. Il trépigne d'impatience depuis des années. Cette fois ce lancement est imminent. Il veut frapper fort.

A partir de début janvier, au fil de ses interviews, Xavier Niel se lâche et n'hésite pas à qualifier les offres de ses concurrents de « racket », voire de « super arnaque ».

Des fautes de goût qu'il reconnaît quelques mois plus tard. Xavier Niel secoue la tête, l'air faussement navré. « C'est vrai, j'ai utilisé des mots de trop comme "pigeon" ou "escroc". Nous l'avons peu dit mais nous avons tellement la peur au ventre que nous avons été obligés de surjouer. Cela faisait partie de mon rôle. Mon équipe et moi voulions être percutants, donc chaque jour avant le lancement on a grossi un peu plus le trait. Voilà où on en est arrivé. » Xavier se met à rire un peu nerveusement. Tout à coup moins à l'aise.

D'ailleurs, souvent qualifié d'arrogant, il doit trouver de jolies pirouettes pour rebondir. Invité dans l'émission d'Eric Zemmour et Eric Naulleau sur Paris Première⁸⁷, Xavier Niel lâche, très naturellement : « On dit toujours que je suis le Steve Jobs français, je crois que c'est une erreur. Steve Jobs était le Xavier Niel américain et Steve Jobs a de nombreuses fois essayé de me singer, je crois que c'est ça la réalité ! »

Insolent ? Prétentieux ? Il n'empêche, Free Mobile réussit son coup en comprenant que le buzz se fait sur Twitter, Facebook ou tout simplement par le bouche à oreille. Au passage, il économise des dizaines de millions d'euros de publicité. La « méthode Free »

dans toute sa splendeur.

Le mardi 10 janvier 2012, la roquette est lancée.

L'offre va stupéfier ses concurrents. Les tarifs sont beaucoup plus bas qu'attendus. Après des semaines de rumeurs les plus folles, Xavier Niel dévoile deux principales formules d'abonnement. La première est sans engagement : pour 2 euros par mois, elle offre une heure de conversation et 60 sms. La seconde est tout aussi incroyable : 19,99 euros par mois pour des appels et données illimités ! Le prix baisse même à 15,99 euros pour les détenteurs d'une Freebox !

Le jour même, son service abonnement et son site Internet sont pris d'assaut jusqu'à saturation. Même Free n'avait pas prévu un tel big bang.

Dans les semaines qui suivent, la bataille commerciale fait rage. Des centaines de milliers d'abonnés se désengagent d'Orange, Bouygues Telecom ou SFR. Un mois après son lancement, Free a déjà récupéré 400 000 clients chez Orange, 200 000 chez SFR et 134 000 chez Bouygues ! L'arrivée de Free Mobile est un véritable raz de marée qui dépasse les attentes et met ses concurrents K.-O. debout. Même si des offres avaient été mises sur le marché (notamment Sosh d'Orange ou B&You de Bouygues Telecom), le forfait « tout illimité » de Free Mobile à 19,99 euros par mois désarçonne la concurrence impuissante à réagir dans les jours qui suivent l'annonce. Aucun d'entre eux n'avait imaginé une seule seconde que Free puisse proposer un tarif aussi bas. Virgin Mobile est le seul à réagir : le lendemain de l'annonce, Geoffroy Roux de Bézieux, son président, lance lui aussi un forfait à 19,99 euros. Preuve de la force de ce séisme, Franck Esser, patron de SFR depuis dix ans, est brutalement débarqué de son poste fin mars 2012.

Une réussite incontestable

Free est le seul opérateur indépendant qui ne se soit pas fait avaler par les géants que sont France Telecom, Bouygues Telecom ou SFR. Son coup de génie ? Avoir investi dès le départ dans une infrastructure solide ou avoir su s'allier avec Orange dans le mobile. C'est en résolvant cette difficile équation que Free Mobile peut pratiquer aujourd'hui des tarifs aussi compétitifs.

Xavier Niel, qui possède près de 60 % des parts d'Iliad, est devenu le seul milliardaire de la high-tech en France. En 2009,

l'hebdomadaire *The Economist* faisait remarquer : « S'il réussit à encore perturber un autre marché, l'establishment pourrait bien finir par être obligé de reconnaître ses mérites⁸⁸. » Le pronostic de *The Economist* s'est réalisé. Xavier Niel réussit l'impossible : inverser les rôles ! Ce n'est plus lui qui va faire les yeux doux à l'establishment français mais bien le contraire. Il s'attire alors le soutien des plus grands, de Bernard Arnault, patron de LVMH, à Bernard-Henri Lévy, en passant par Claude Bébéar qui l'a introduit dans son cercle. Ces derniers sont venus rejoindre ceux qui, à l'instar de Laurence Parisot, présidente du MEDEF, d'Antoine Bernheim, ex-associé gérant chez Lazard ou Maurice Lévy, patron de Publicis, ne l'avaient pas dédaigné. Seul Martin Bouygues a encore du mal à avaler la pilule⁸⁹. Quelle revanche !

Trois mois après le lancement de Free Mobile, alors que l'hémorragie de clients commence à faiblir, la colère et l'agacement de ses concurrents ne sont, eux, toujours pas retombés. En avril 2012, le même Martin Bouygues continue à qualifier le nouvel opérateur de « calamité⁹⁰ ». Quatre mois après le lancement, la tension n'est pas retombée, les concurrents sont encore remontés et persistent à dire que Free Mobile accumule les problèmes ou les pannes de réseau. Certes, dans les semaines qui ont suivi le lancement, le service en charge de la portabilité des numéros a été largement saturé. Certes, des cartes Sim ont été livrées en retard, mais les plus gros signaux restent au vert : 80 jours après son lancement, Free a gagné 2,6 millions de clients et s'est arrogé 4 % du marché mobile. « Ni Hutchison en Grande-Bretagne, ni Yoigo en Espagne, ni Play en Pologne n'ont affiché un tel démarrage⁹¹. » Autre point positif : début mai 2012, un rapport de l'Agence nationale des fréquences conclut que Free a bien le « potentiel » de couvrir un peu plus de 30 % de la population dans l'Hexagone, alors que les obligations de couverture de Free Mobile lui prescrivent de ne couvrir que 27 % ! Selon l'Agence, la couverture de ce réseau est donc « cohérente » avec l'évaluation communiquée par Free. Les opérateurs concurrents s'interrogeaient sur la couverture effective du nouvel entrant et la qualité de ses antennes. Mauvaise pioche. L'Arcep clôt la polémique.

Si Free Mobile a effectivement rencontré des difficultés, elles semblent logiques et presque légitimes. D'ici 2013, selon des spécialistes du secteur, toutes ces difficultés seront de l'histoire ancienne. Free aura fait d'une pierre deux coups : déstabiliser ses concurrents, mais participer au grand chamboulement du monde des télécoms. En quelques mois, les opérateurs ont accéléré leurs

investissements, d'autres ont mis la main sur des pépites, comme Bouygues Telecom qui a racheté courant mai Darty Telecom, certains analystes vont même jusqu'à anticiper des rapprochements, Bouygues avec SFR ou Free avec Orange. Même Xavier Niel ne dément pas : « Historiquement, nous avons toujours été proches de France Telecom. Nous sommes l'un de ses tout premiers clients. Je ne parle pas forcément d'un rapprochement capitalistique, mais d'autres choses intelligentes comme le rapprochement de nos réseaux pour améliorer la couverture du territoire⁹². » Quelques mois plus tôt, ce type de confidences aurait été impensable.

Free Mobile sur les rails et *Le Monde* en poche, le quotidien de Xavier Niel a changé. Il n'hésite plus à s'afficher dans des restaurants chic et chers, notamment Senderens à deux pas de son bureau. A l'international ou dans le monde politique, il devient aussi une légende vivante : Mark Zuckerberg le prend par l'épaule lors de la grand-messe du e-G8 aux Tuileries en mai 2011, et, tout un symbole, il est maintenant invité par Nicolas Sarkozy qui, il y a encore quelques années, n'arrivait pas à prononcer correctement son nom. « C'est vrai, il m'appelle maintenant Niel au lieu de Nil », s'amuse-t-il. Les hommes politiques le courtisent. « J'ai une vraie satisfaction parce que je peux faire passer des messages plus simplement. Je suis convaincu que les hommes politiques ont un impact réel sur l'activité économique de notre pays. La taxation des investissements dans les start-up est par exemple un vrai sujet », admet Xavier Niel.

Huit ans presque jour pour jour après sa sortie de prison, Marc et Xavier se lancent dans une discussion animée.

Quelques secondes plus tôt, détendu, celui-ci avait fait défiler devant nous, tout sourire, les photos prises sur son iPhone lors de sa dernière virée dans les catacombes. Les entrailles de Paris, ce n'est pas une mode ou un coup de pub. Cela fait une vingtaine d'années qu'il passe une à deux soirées par semaine, avec une bande de copains spéléo, à arpenter les sous-sols parisiens en bleu de travail, une carte à la main et une lampe sur le front.

Marc le rappelle à l'ordre :

« Si tu n'avais pas soldé ton passé en 2004, il aurait pu resurgir à tout moment, pourquoi pas quelques semaines avant le lancement de Free Mobile.

— Tu crois ? s'exclame Xavier en se mordant les lèvres⁹³.

— C'est évident. Finalement, cet épisode à la Santé t'a permis de te défaire de ton passé sulfureux, d'éviter que la moindre casserole ne resurgisse à un moment inopportun. Cet échec t'a été salutaire ! »

Contrairement à d'autres entrepreneurs de ce livre, Xavier Niel n'est, lui, ni inquiet ni angoissé par sa réussite. Fou amoureux de son job, avide de nouveaux projets qui se lancent, ivre de nouvelles technologies : « Quand je marche dans la rue, je vois tous les business que je pourrais faire. » Il furète en permanence, sur le Net ou ailleurs. Ce sont certainement les 100 000 idées qu'il a à la seconde qui font qu'il est porté en permanence et n'a pas peur d'un autre échec.

Quitter Free ? « Pourquoi ? Nous nous renouvelons en permanence, nous allons encore sortir une nouvelle Freebox, nous travaillons aussi sur des nouveautés sur le mobile, je n'ai besoin de rien, je fais le métier qui est ma passion. »

Via son fonds, Kima Ventures, Xavier Niel a su promouvoir des centaines de start-up. Ses plus beaux investissements ? Leetchi, Deezer (musique en ligne) ou encore Square, une start-up américaine dirigée par le cofondateur de Twitter, Jack Dorsey, qui conçoit un terminal de paiement universel par carte bancaire sur téléphone portable.

Son autre fonds, NJJ Capital (pour Niel, Jules, John), a notamment investi dans Sipartech, une entreprise spécialiste de la fibre optique, et racheté les droits du catalogue de Claude François en novembre 2009...

Quand il investit dans ces start-up en devenir, Xavier Niel n'oublie jamais cette rencontre faite en 2000 à San Francisco. C'est cette année-là qu'il rencontre Sergey Brin, cofondateur de Google. A cette époque, le petit Frenchy a déjà du flair. Google n'est encore qu'une minuscule jeune pousse mais elle aiguise la curiosité de Xavier Niel qui a fait le déplacement en Californie pour mettre un visage sur ce site si prometteur. Au bout de quatre heures de discussion et des dizaines d'allées et venues dans les locaux, Niel se lance et propose de but en blanc à l'Américain de lancer Google en France. Sergey Brin éclate de rire, mais ne dit pas non... L'affaire ne sera pourtant jamais conclue. Aujourd'hui, il préfère en rire !

Est-ce pour conjurer son erreur Google ? En tout cas, Kima investit à un rythme effréné, en moyenne deux fois par semaine, dans une nouvelle start-up.

75. *Forbes* l'a classé 8^e fortune française en 2011.
76. Dès sa garde à vue, ses comptes bancaires seront instantanément bloqués.
77. Des abonnés qui iront jusqu'à organiser des manifestations de soutien pendant son emprisonnement. Le 1^{er} juin 2004, une banderole est même accrochée à la Bastille !
78. L'entreprise Free est entrée en Bourse le 30 janvier 2004.
79. Fermic Multimedia est fondé en 1980 et est spécialisé dans les services de minitel rose. Lorsque Xavier Niel la rachète, elle devient vite un des premiers fournisseurs d'accès à Internet.
80. Avec FranceNet, Worldnet sera le premier fournisseur d'accès à Internet grand public en France.
81. *Forbes*, 26 mars 2012.
82. Le « chapô » est, en termes journalistiques, le texte court qui précède le corps d'un article de presse.
83. « Téléphonie mobile, défense d'entrer », *Libération*, 3 octobre 2009.
84. « Quand Sarkozy appelle le patron du *Monde* », Emmanuel Berretta, *LePoint.fr*, 8 juin 2010.
85. « The world's billionaires. Xavier Niel », *Forbes*, 26 mars 2012.
86. « La roquette est sur la rampe de lancement. »
87. « Zemmour & Naulleau », 14 janvier 2012, Paris Première.
88. *The Economist*, « Iliad warrior », 24 septembre 2009.
89. « Et maintenant Nicolas copine avec ce salopard », *Le Nouvel Observateur*, « Citizen Niel », 12 janvier 2012.
90. Intervention devant les étudiants de Paris IX Dauphine, 11 avril 2012.
91. *Le Figaro Economie*, 16 mai 2012.
92. « Free a-t-il tout conquis ? », *Challenges*, 17 mai 2012.
93. Entretien avec l'auteur, lundi 12 mars 2012.

Marc Simoncini

« On ne court vite que le ventre vide... »

« Excusez-moi monsieur, pouvez-vous m'indiquer les toilettes ? »

Il est un peu plus de 3 heures du matin salle Wagram, et l'énorme fiesta donnée par i(France) ce soir est un véritable carton. Des centaines de jeunes loups du Web se dandinent face aux banquiers d'affaires les plus en vue. Ce soir-là, je ne suis décidément pas dans mon assiette. La fête bat son plein mais j'erre, hagard, du côté de l'entrée, mon badge solidement accroché à ma chemise. Je n'ai pas dormi depuis deux jours.

Mon seul souvenir de cette soirée ? Avoir indiqué les toilettes à une grande partie des invités qui me prenaient pour un agent d'accueil !

Cette soirée show off était prévue de longue date. Manque de chance, elle est tombée le soir de la signature de la vente de ma société fondée onze ans plus tôt.

Cela faisait des semaines d'ailleurs que je ne fermais plus l'œil pour boucler cette opération signée en mars 2000 : la cession de mon bébé, un portail communautaire présent dans plusieurs pays, à Jean-Marie Messier, maître du monde des années 2000. Montant du deal : 182 millions d'euros.

A cette époque, je suis considéré comme le Mister Chance de l'univers Internet français. Il faut reconnaître que les dieux m'ont été favorables mais que c'est aussi le juste retour de bâton après plus de dix ans de galère. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la réussite d'i(France) n'est pas née d'un simple claquement de doigts. Bien au contraire.

C'est en 1984 que j'ai su que je voulais être chef d'entreprise. Quelques années plus tard, à Dijon, je crée ma seconde société que je baptise Opsion Innovation. L'idée est simple : mettre un petit boîtier derrière un minitel auquel on ajoute un peu de mémoire, un processeur et des programmes, ce qui permet d'utiliser le minitel quand il n'y a pas de réseau. En clair, mes associés et moi avons

inventé l'ordinateur le moins cher du monde...!

Très vite, nous vendons nos boîtiers à des entreprises comme Air Liquide, Météo France ou même British Telecom. L'entreprise compte une dizaine de salariés. L'activité marche doucement, les années budgétaires se finissent ric-rac. C'est 99 % de funambulisme, l'Urssaf accepte sans sourciller chaque trimestre pendant des années mes paiements en trois chèques. Il m'arrive plusieurs fois de revendre ma voiture pour payer les salaires à la fin du mois. Je bosse sans arrêt, la société est installée dans un pavillon dans la banlieue de Dijon. Opsion occupe les deux premiers étages, moi, je vis dans les combles. Ma chance, c'est que le minitel et les 3615 prolifèrent. Une bonne part de mes clients gagnent beaucoup d'argent grâce à leurs réseaux dont je développe les plates-formes techniques. Ils gagnent des fortunes en exploitant des 3615 célèbres. Nous développons des centaines de sites différents. De l'astrologie, des messageries « roses », des messageries « matrimoniales », des jeux, des annuaires professionnels, des logiciels de contrôles techniques automobiles, et même 3615 GAY (revenus annuels : 30 millions de francs !).

Le minitel a ses limites, mais il est précurseur. Il donne aux entrepreneurs français une avance d'une dizaine d'années sur les Américains. Que ce soit sur minitel ou sur Internet, la Bourse, les annuaires, l'e-commerce ou les rencontres online s'appréhendent de la même manière. A l'époque, France Telecom ne cesse de promettre la lune : le minitel va grandir et évoluer. Le logiciel tournera sur des PC, il s'affichera en couleurs, se déclinera en haute définition et sera basé sur des réseaux plus rapides que le 1200 bds du minitel. Plusieurs projets voient effectivement le jour, mais la logique reste franco-française et les spécifications trop complexes. Avant même leur mise sur le marché, Internet va les torpiller.

1997. Une nuit, alors que je travaille avec, sur mes genoux, ma fille de quelques mois qui peine à digérer son lait, je décide de découvrir Internet. J'installe Mosaic, le premier navigateur « grand public », me voilà connecté, j'ouvre une page, je regarde le code source.

On ne peut faire plus simple. Au petit matin, j'ai compris qu'Internet allait changer le monde : c'est facile d'accès, rapide à installer et surtout ça marche dans le monde entier. J'ai un flash. Ma décision est prise, j'arrête de travailler pour mes clients et je

crée mon site Internet.

Ce sera i(France), un hébergeur de sites. Un nom bizarre, mais je pensais à l'époque que les utilisateurs seraient rassurés de savoir que leur site serait hébergé en France !

Mon idée est loin d'être révolutionnaire : héberger gratuitement des sites personnels et proposer aux visiteurs de ces sites de créer le leur ou d'ouvrir leur adresse email chez nous. Il n'empêche : cette idée s'avère être une redoutable machine à générer de l'audience. Les sites appellent les visiteurs, les visiteurs créent des sites, les services gratuits que nous leur offrons augmentent le nombre de visites et surtout le temps passé sur le site, la fameuse « stickiness⁹⁴ ».

Il existe des tas de sites d'hébergement de sites perso mais tous se disent « communautaires » (Multimania, Respublica, etc.). Nous décidons de prendre le contrepied et faisons d'i(France) un site d'outils gratuits de qualité professionnelle. En quelques mois – et alors que personne ne voyait de modèle économique à notre start-up – nous avons réussi l'impossible : hisser i(France) dans le top 10 des sites français.

L'histoire de la vente d'i(France) a été racontée des dizaines de fois, elle a donné lieu à beaucoup de fantasmes et, à tort, beaucoup de bêtises ont été dites ou écrites. Impossible de comprendre sans se replonger dans le contexte de l'époque : le cœur de la bulle, le début de l'année 2000. Les valorisations des « dotcom », les start-up Internet, sont, à l'époque, stratosphériques. Certes, les revenus ne sont pas encore au rendez-vous, mais tout le monde pressent (avec raison) que la publicité basculera un jour sur le Web. L'audience, alors mesurée en VU, Visiteurs Uniques, est valorisée une fortune.

A cette époque, Vivendi, le groupe de Jean-Marie Messier, décide de créer un nouveau portail. Messier a une idée derrière la tête : créer de la « convergence » entre les contenus du numéro 2 mondial de la communication et les tuyaux nécessaires à leur acheminement. Malin : contrôler cette chaîne revient à contrôler le monde des médias et de l'entertainment. Au même moment, nous décidons d'ajouter la fourniture d'accès à i(France). Le pari est audacieux : à l'époque l'accès à Internet ne se fait qu'à l'aide de modems. Mais l'idée que nous pourrions commercialiser nos offres à coût zéro auprès des millions de visiteurs d'i(France) nous semble jouable. Nous annonçons donc une levée de fonds de 140 millions de francs. Cette annonce déclenche une avalanche d'appels. Tous les fonds de

la place veulent nous rencontrer.

Nous avions anticipé cet emballement des fonds. En revanche, nous n'avions pas prévu le « deal » que nous proposent très vite de grands groupes. Patrick Le Lay chez TF1 nous propose de monter un ISP (Internet service provider) en collaboration avec la chaîne et... le Crédit Agricole ; François-Henri Pinault a, lui, l'idée de fusionner le portail lancé par PPR, Mageos, avec i(France).

En une semaine je rencontre les plus grands patrons français. Très intimidé dans l'immense bureau de Patrick Le Lay, PDG de TF1, ou de Serge Weinberg, président du directoire de PPR. Patrick Le Lay m'écoute patiemment pendant près d'une heure lui raconter comment je vois le basculement de la publicité sur le Web et la meilleure manière selon moi de monétiser l'audience. Une fois ma présentation terminée, il regarde son collaborateur et lui lance : « Tu vois, c'est pour ça qu'il ne faut pas que l'on aille dans le Web, en ce moment tous les gars intelligents y sont, on n'a aucune chance, on va attendre qu'ils se plantent ! »

Lorsque je rencontre Serge Weinberg, l'ambiance est différente. Il semble bien fatigué. Il nous avoue avoir passé la nuit à essayer de comprendre le modèle d'une jeune entreprise qui, lui dit-on, pourrait faire de l'ombre à la Fnac. Il n'arrive pas à imaginer que cette entreprise puisse gagner un jour de l'argent. Il veut comprendre les gens qui y croient. Quelques minutes plus tard, il nous annonce que la start-up qui lui cause tant de tourments est Amazon...

Au milieu de ces rendez-vous, le téléphone ne cesse de sonner. Décidément, tout s'accélère et je comprends que nous vivons une période historique. LibertySurf souhaite nous acheter, leur offre ne peut se refuser : 1,4 milliard de francs, mais pour l'essentiel payée en actions. J'en informe Viventures, le fonds ayant investi dans i(France), ils sont ravis mais doivent demander l'aval de Vivendi pour accepter de vendre. La réponse ne tarde pas et nous assomme : Vivendi se porte acquéreur à son tour. Montant de l'offre : 1,2 milliard de francs, dont une partie en cash.

Après dix jours terribles de négociation je sais que je n'ai ni le niveau ni la force d'aller plus loin. Je donne pouvoir à mon associé, Thierry de Passemar : « Fais au mieux pour nous, je te fais 100 % confiance. » Durant deux jours et deux nuits, Thierry négociera toutes les clauses de l'accord, pinaillant sur tout, poussant les discussions jusqu'à la rupture que je me charge de réparer en direct

avec Franck Boulben, le codirecteur de VivendiNet, la filiale Internet de Vivendi en charge de cette acquisition. Nous avons donné deux semaines à Vivendi pour finaliser la vente, faute de quoi nous céderions le site à LibertySurf. Le temps passe, la négociation des détails prend des heures, il ne reste que quelques heures pour négocier l'essentiel, ce sera fait, le prix et les conditions de paiement sont négociés en catastrophe... 182 millions d'euros.

J'empoche 25 millions, désormais je suis libre et probablement heureux ! Onze ans après avoir monté cette entreprise, me voilà à l'abri jusqu'à la fin de mes jours. Cette somme colossale va paradoxalement marquer pour moi le début d'une période assez compliquée...

« Regarde ce fax, tu verras la photo du petit bijou que je viens de m'offrir.

— Un 25 mètres à 25 millions de francs ! Tu es dingue ! »

Quand Thierry craque pour un voilier sublime, je le regarde avec incompréhension. Je ne trouve pas ça raisonnable, j'imagine mal investir dans autre chose que ce que je connais : Internet ! L'histoire lui donnera pourtant finalement raison. Un jour, malgré tout, je décide de me faire un petit plaisir : acheter la Maserati de mes rêves. Ce jour-là, il pleut, je garde mon casque de scooter lorsque je pénètre dans la boutique de l'avenue Hoche. « Pour les coursiers, c'est la porte à côté », me lance le vendeur. Je suis heureux, finalement, à part les banquiers qui ont redoublé d'amabilité à mon égard, rien n'a changé. Ou presque.

Le lendemain de la vente d'i(France), Thierry mon associé m'explique que je vais désormais avoir besoin d'une « vraie banque ». Il m'introduit auprès d'un banquier qui me reçoit dans son immense bureau et m'explique : « Monsieur, vous avez gagné 25 millions de francs, il vous faut désormais travailler avec des professionnels ! » Je lui fais alors remarquer que j'ai gagné 25 millions d'euros, ça commence bien...

Thierry m'explique aussi que nous pouvons nous assurer contre la chute des actions Vivendi dont nous sommes gavés. Nous contactons plusieurs banques qui nous proposent des contrats de couverture.

Contre le partage d'une partie de la hausse, les banques nous garantissent en échange une grande partie de la valeur du cours. Parfait, nous mettons notre fortune à l'abri des aléas boursiers. Nous commençons alors notre plus grosse erreur : nous ne signerons jamais ce contrat ! Pour Thierry les semaines de négociation avec Vivendi et la fatigue qui en découle peuvent l'expliquer. En ce qui me concerne je mettrai presque dix ans à considérer que c'était un choix inconscient mais salutaire.

C'est également l'époque où je rencontre un gestionnaire de grandes fortunes. Je le trouve charmant. Depuis quelques mois, mes actions Vivendi dégringolent. Son conseil ? Les conserver. Mieux : il m'explique qu'emprunter de l'argent gagé sur ces titres serait une très bonne opération. Du coup, j'emprunte à tout-va pour investir dans des jeunes pousses que je juge prometteuses, pour payer mon appartement... Bref, je demande et obtiens sans aucune réflexion crédit sur crédit, convaincu que je suis encadré par des « professionnels de la profession ». Je suis très loin de penser que je construis moi-même le piège qui bientôt se refermera sur moi.

Il faut dire que psychologiquement, je ne suis pas au mieux de ma forme. J'ai tellement travaillé au cours de ces dix dernières années que le contrecoup est rude. Avec le recul, 2000 est décidément une drôle d'année – celle de tous les excès. Je n'arrive pas à assumer les sommes impressionnantes qui sont venues garnir mes comptes, ni pourquoi je suis vu comme une star du Web français. Le sentiment d'imposture est immense. Je me sens indigne de cette fortune. Je vivote, finalement, je m'ennuie à mourir...

Le blues me gagne. J'ai trente-huit ans et je pourrais déjà partir à la retraite. Mais je n'ai pas de projet. La facilité de l'argent m'empêche d'avoir des envies, des idées... Inconsciemment, je fais tout pour le flamber aussi vite que je l'ai gagné. Je suis à deux doigts d'acheter pour quelques millions et en huit secondes le manuscrit de *Voyage au bout de la nuit* ! Très vite mes investissements de l'époque prennent l'eau. A l'exception d'une participation dans Millemercis, une boîte de marketing interactif, je brûle beaucoup de cash. J'investis un million d'euros dans Agenda.com, une boîte improbable qui propose des sorties et des loisirs, un autre million dans Pensebete.com, une société qui envisage de révolutionner le cadeau via le mobile, la vraie révolution étant finalement le niveau affligeant des dirigeants ! Ces participations et d'autres s'avéreront être des désastres.

Même si Vivendi me demande de rester un an chez i(France), j'y

reste dix-huit mois, faute de mieux... Je vois bien que mes acquéreurs ne savent pas quoi faire du site. Vizzavi, le portail lancé à grand renfort de com' par Vivendi ? Une coquille encore vide qui embauche des gamins payés un million de francs⁹⁵ par an et se paie des locaux somptueux à Londres. D'ailleurs, dès sa création, le site est dirigé par Evan Newmark, un banquier de Wall Street ! Les synergies annoncées entre Vizzavi et i(France) ? Une chimère. Je comprends que Vivendi affronte d'énormes problèmes et qu'ils n'utiliseront rien de ce que nous avons construit.

J'aurais pourtant dû être fou de joie à l'idée de travailler dans le groupe Vivendi, ce fleuron devenu numéro 2 mondial de la communication. Je suis nommé au comité de direction de VivendiNet. Je côtoie des personnes formidables, bardées de diplômes, toutes ou presque sorties de grandes écoles. Je vois bien qu'ils me regardent, curieux et amusés, j'apprends beaucoup d'eux, je suis impressionné par leur intelligence, leur capacité à manier les concepts et les stratégies mais aussi, il faut bien le dire, leur incapacité à empiler deux cubes... Je pourrais exulter et savourer mon nouveau statut. Mais, encore une fois, j'ai vendu ma boîte et j'ai la désagréable sensation d'un grand vide sous mes pieds. Cette ambiance m'angoisse, mon avenir m'ennuie. Je sais que je ne suis pas au niveau chez Vivendi, je comprends qu'il faut que je quitte ce bateau avant qu'il ne fasse naufrage. En attendant, sans m'en rendre compte, je glisse doucement vers la dépression.

Jusqu'à ce matin de décembre 2001 où mon avenir s'éclaircit. Ça y est, j'ai une nouvelle idée lumineuse : créer un site de rencontres ! J'ai dîné la veille avec mes trois meilleurs potes qui, tous célibataires ou en instance de séparation, se sont plaints de la difficulté « à leur âge » de rencontrer des filles ! Je fais très vite un calcul très simple : si, moi, qui ne connais pas grand monde, j'ai dans mon entourage trois célibataires en quête de l'âme sœur, c'est qu'ils doivent être des millions dans le monde ! Je décide donc de créer un site de rencontres qui fonctionnerait sur Internet, téléphone mobile, TV interactive et soyons honnête, sur minitel (il existait encore à l'époque). Ma femme Laurence à qui je demande son avis est bien sûr un brin effrayée à l'idée de me voir replonger dans un rythme de boulot effréné. Mais elle m'encourage à relancer un projet, et n'est pas d'accord avec moi qui lui répète à longueur de journée que, quoi que je fasse, ça ne sera jamais aussi gros qu'i(France). Je lui promets que je vais essayer, que je ferai ça à mi-temps et dans un petit bureau, histoire de m'occuper et que cela devrait contribuer à ma rémission. Le site sera lancé début février

2002. Il ne s'appellera pas « Soon » comme nous l'avions initialement prévu ; in extremis, nous décidons de changer de nom, ce sera finalement « Meetic ».

Je sais de mon expérience sur minitel pourquoi les sites Internet qui existent à l'époque ne fonctionnent pas : « Parce qu'il n'y a pas de jeunes filles inscrites ! » Tout comme sur le minitel très peu de femmes s'inscrivent, celles qui le font sont souvent des professionnelles ou des hommes en mal de fantasmes... Les acteurs du minitel savaient comment faire, ils surveillaient leurs réseaux, et ils payaient tous (à l'exception du 3615 GAY !) des « animateurs » pour jouer le rôle des femmes et allonger la durée de connexion des messieurs. Sur Internet, ce sera impossible d'employer les mêmes méthodes, le fait que les photos existent rend très difficile l'arnaque aux animatrices ! Meetic doit donc être pensé pour assurer la parité entre le nombre d'hommes et de femmes. Je passe plusieurs semaines à essayer de me mettre dans la peau d'une jeune femme moderne et à imaginer ce qui pourrait me convaincre de fréquenter un site. J'en conclus quatre règles : le site doit être gratuit, fun, décomplexé et ultra-sécurisé. Cet ADN, beaucoup de travail, une équipe talentueuse et énormément de chance expliquent le succès de Meetic. Pendant des années, les concurrents malheureux de Meetic feront d'ailleurs courir le bruit que le site utilise comme eux des animatrices. Cela n'a jamais été le cas.

Bloomberg en maillot de bain

« Ugo, quand tu vois une flèche verte à côté de “Vivendi”, tu m'appelles. »

Cet été 2003, en vacances à Ars-en-Ré, je me suis trouvé un allié de choc : mon fils. Du haut de ses trois ans, il a la lourde tâche de scruter à la loupe Bloomberg TV et surtout de me prévenir quand l'action Vivendi reprend quelques couleurs, c'est-à-dire quand la flèche passe du rouge au vert !

Mais cet été-là, c'est la débâcle. Les curseurs restent désespérément rouges. Le cours dévisse jour après jour.

Pourtant, quelques mois plus tôt, Jean-Marie Messier avait tenté de rassurer les marchés, analystes et journalistes. « Vivendi va mieux que bien⁹⁶ », avait-il martelé, sûr de son coup. Et le pire c'est

que beaucoup y ont cru. Moi le premier !

Si, cet été 2003, je ne peux décrocher des cours de Bourse, c'est tout simplement parce que je possède des milliers d'actions Vivendi. i(France) m'a pour beaucoup été payé en actions, le cash a servi à payer les impôts sur la vente. En mars 2000, au moment de la vente, l'action valait 110 euros. Le 14 août 2002, le jour de la première conférence aux analystes de Jean-René Fourtou, successeur de Jean-Marie Messier, elle a dégringolé à 8 euros !

Cet été-là, les déboires de Jean-Marie Messier m'importent peu. La seule chose que je vois, c'est que je suis ruiné : avec une action à 8,92 euros, j'ai mécaniquement plusieurs millions d'euros de dettes, étant donné que mes emprunts sont gagés sur mes actions.

Tout s'enchaîne très vite : les banques qui m'avaient déroulé le tapis rouge trois ans plus tôt ne prennent pas de pincettes. Le lendemain de ce jeudi noir d'août, plusieurs d'entre elles décrochent leur téléphone pour m'informer qu'il va falloir rembourser mes crédits. Au pied du mur, je dois annoncer froidement à ma femme qu'il nous faut vendre notre maison de vacances, pour combler une partie de mes dettes. La chute est d'autant plus difficile qu'elle est inattendue.

Cette histoire de contrat de couverture me revient alors à l'esprit. Si je l'avais signé, mes actions Vivendi vaudraient toujours 70 euros, je ne l'ai pas fait, je suis ruiné et endetté pour plusieurs générations.

Le moral est au plus bas. Millionnaire il y a trois ans, ruiné aujourd'hui, c'est à n'y plus rien comprendre. Le plus étonnant dans cette histoire, c'est que je commençais à être regonflé par l'aventure Meetic. Je n'ai qu'une peur, c'est que cette faillite ne vienne compromettre l'élan de mon nouveau bébé.

Heureusement pour moi, ma bonne étoile ne me quitte pas. Acculé, j'appelle Thierry :

« Comment ça va, Marco ?

— Moyen, je suis ruiné.

— Hein ?

— J'ai suivi à la lettre les conseils de mes banquiers qui me proposaient de prendre des crédits gagés sur mes titres Vivendi.

— Je ne peux pas croire que tu aies fait ça...

— Si si, Messier a sauté, l'action est au plus bas, je suis foutu. »

Thierry me propose de se porter caution à la banque, je lui donne ma maison en gage, je peux respirer, j'ai quelques mois devant moi pour rembourser les banques.

Le bateau de Thierry me revient en mémoire, finalement il avait fait une folie, acheter un bateau un tel prix ! Et pourtant, même s'il a probablement perdu de l'argent avec cet engin, il en a infiniment moins perdu que moi... Comme quoi, la vraie folie était sûrement d'investir en Bourse, de prendre des participations tous azimuts dans ces jeunes pousses du Net qui pour la plupart ont explosé en vol, ou d'écouter les conseils de « professionnels ».

Comme un malheur n'arrive jamais seul, c'est le moment que choisit le fisc pour me contrôler. Effarée par les montants que j'ai réussi à emprunter, l'inspectrice imagine probablement que j'ai des avoirs cachés donnés en gage aux banques. Le contrôle se déroule très bien, cette dernière constate que ma fortune n'est plus ce qu'elle était, et surtout, qu'on ne peut pas avoir plus mal géré son argent ! Elle en arrive même à me donner des conseils. En cas de redressement significatif je ne pourrai même pas le contester puisque je n'ai rien à donner en gage. Ma vie est donc entre ses mains, si elle conteste les donations que j'ai faites à ma femme et mes enfants, je plonge. Ivre d'inquiétude, je ne dors pas pendant trois nuits. Au petit matin de la quatrième, le fax bipe et déroule son avis : « Absence de redressement fiscal. »

Je suis encore aujourd'hui persuadé que si je ne m'étais pas présenté démuni et azimuté, mon interlocutrice m'aurait probablement épinglé.

Le fisc ne m'a pas donné le coup de grâce, j'ai quasiment perdu tout ce que j'avais réussi à gagner grâce à la vente d'i(France), mais bizarrement tout cela me rend plus léger, la dépression s'éloigne. Meetic est désormais ma seule planche de salut, le seul moyen de pouvoir rembourser un jour mes dettes. J'avais besoin de toucher le fond pour retrouver un moteur.

Je décide donc de miser ma vie sur cette entreprise, je bascule du mi-temps au 24 heures sur 24. Nous passons de trois à cinquante salariés et travaillons jour et nuit. Christophe Salanon me rejoint, chez Spray il avait déjà travaillé sur un site de rencontres. Emmanuel Prevost sera le directeur technique, il ne dormira plus pendant de longues années, réussissant à gérer la croissance phénoménale du site (en 2010 l'équivalent du Stade de France était connecté chaque soir sur Meetic). Une partie de mon ancienne équipe d'i(France) nous rejoint. Sandrine Leonardi sera notre directrice financière, à cette époque elle ne sait pas que nous ferions

sept acquisitions et une introduction en Bourse. Philippe Chainieux parti d'i(France) chez SFR nous rejoint pour lancer l'activité mobile de Meetic. Il fera passer la société de 30 à 500 salariés, deviendra directeur général puis PDG après mon départ suite à la vente de Meetic à l'américain IAC.

Un post-it à 40 millions de dollars

Un peu plus d'un an après ma banqueroute estivale, mon principal concurrent, le géant américain Match.com, commence à me faire les yeux doux. Il faut dire que Meetic explose, en France mais aussi déjà en Espagne ou en Italie. Hommes et femmes (50 % des inscrits online sont des femmes, ce qui est totalement révolutionnaire) plébiscitent ce site branché, glamour, festif, et qui peut changer leur vie... Les avances d'un poids lourd du secteur ne me laissent pas indifférent, j'ai toujours des millions de dettes et vendre Meetic à ce moment-là pourrait peut-être m'aider à les rembourser. Au même moment le patron de Yahoo ! US décide de venir visiter quelques grands groupes français. Il s'interroge : quel est ce site sur lequel les jolies hôtesse d'accueil surfent à chaque fois qu'il visite une entreprise ? Ce site, c'est Meetic. Il demande alors au responsable des acquisitions de Yahoo ! de creuser pour voir si cela ne pourrait pas intéresser le portail américain.

Je décide donc de donner suite à ces demandes. Je donne rendez-vous dans le même restaurant londonien à deux heures d'intervalle aux deux groupes américains IAC et Yahoo ! Mon premier interlocuteur, Joe Cohen, dirige les activités internationales de Match.com. La discussion va bon train jusqu'à ce que mon deuxième rendez-vous arrive à la même table ! Je m'étais emmêlé les pinceaux avec le décalage horaire entre Paris et Londres, voilà mes deux acheteurs à la même table ! Je suis très gêné, je demande à Yahoo ! de patienter. Voyant qu'il y a urgence, au bout de quelques minutes, Joe Cohen me tend un post-it sur lequel il a griffonné : « 40 M\$. »

40 millions de dollars ! Il me suffit de dire oui et tous mes ennuis financiers s'envolent. En quelques secondes, j'ai la possibilité de rembourser mes dettes et d'être riche, à nouveau. Je suis tétanisé. Je pense à tout ce que j'ai appris en termes de négociation aux côtés de Thierry lorsqu'il négociait pour nous la vente d'i(France) à Jean-Marie Messier. Je tente un pari fou, je reprends le post-it et j'y écris : « 60. »

Joe Cohen le récupère, me jette un regard noir et le déchire.

Sept ans plus tard, je finirai par revendre les deux tiers de mes

parts dans Meetic à Match.com. Meetic sera alors valorisée 500 millions de dollars.

De l'aventure i(France) j'ai appris que rien n'est jamais perdu. Le jour où j'ai décidé de miser tout ce que j'avais sur la création du portail, il me restait 300 000 francs en banque économisés en dix ans d'activité ! J'ai prévenu tous mes clients que je ne travaillerais plus pour eux, prévenu mon équipe (quatre personnes) que nous allions désormais bâtir notre propre site. Trois mois plus tard, les caisses étaient totalement vides. C'est précisément à ce moment que Thierry de Passemar, tombant sur une vieille annonce que j'avais passée pour rechercher des investisseurs, décide de m'appeler ! Il investira le million de francs qui allait nous permettre de lancer le site que nous allions revendre trois semaines avant l'éclatement brutal de la bulle de l'année 2000.

De l'aventure Meetic je retiens qu'il est vraiment difficile de réussir à l'international, les différences culturelles étant un énorme obstacle, notamment en raison de la barrière de la langue. Et même si Meetic a su devenir le leader dans quasiment tous les pays européens, la Chine reste, par ma faute, notre principale erreur.

Nous sommes en janvier 2008. Nous allons devoir annoncer aux marchés et aux analystes que nous soldons l'aventure chinoise de Meetic ! La première acquisition financée grâce à notre introduction en Bourse se termine sur un fiasco total. Nous aurons perdu environ 25 millions de dollars mais surtout beaucoup, beaucoup d'énergie.

Et pourtant, l'affaire se présentait plutôt bien quelques mois plus tôt. La Chine comptait des millions d'internautes surfant essentiellement depuis leurs mobiles. Le site Yeeyoo.com, qui signifie « millions d'amis » en chinois (enfin je l'espère...) et sur lequel nous avons jeté notre dévolu, réussissait à générer des revenus grâce à des applications mobiles qui étaient facturées aux utilisateurs par les opérateurs téléphoniques. Ceux-ci collectaient les sommes dépensées par les internautes et en reversaient une partie aux sites. La croissance de Yeeyoo était impressionnante, le potentiel énorme et surtout, le site collait au cœur de métier de Meetic : les rencontres amoureuses mais à la sauce chinoise.

Il faut dire qu'à l'époque, investisseurs, patrons et traders n'avaient que le mot « Chine » à la bouche. Il suffisait de faire un communiqué de presse pour annoncer n'importe quel investissement

ou rachat dans l'empire du Milieu pour que le cours de Bourse de l'entreprise en question s'affole !

C'était décidé, Meetic s'implanterait en Chine.

Après deux visites à Pékin j'entrai donc en négociation avec les actionnaires (la plupart chinois) pour acquérir le site. A l'époque, s'introduire sur le marché de l'Internet dans ce pays nécessitait un montage juridique et fiscal complexe et surtout la présence d'un « associé chinois » qui soit propriétaire de l'ICP (c'est-à-dire en quelque sorte un permis de détention d'un .com). La confiance avec mon partenaire était donc primordiale.

Les négociations et le montage furent menés en deux ou trois mois et courant 2005 nous annoncions aux analystes stupéfaits que notre première acquisition n'était pas l'Angleterre (ce que tout le monde attendait) mais la Chine ! Nous faisons très fort ! Notre enthousiasme sera de courte durée. Deux ans après l'achat de Yeeyoo, l'inimaginable est arrivé : les opérateurs mobiles décidèrent de cesser d'autoriser les sites à facturer leurs utilisateurs depuis leurs mobiles. Le chiffre d'affaires de Yeeyoo a commencé à chuter pour tomber brutalement proche de zéro. Nous étions anéantis.

Deux ans d'efforts – et autant de voyages en Chine – suivirent pour tenter de monétiser le site grâce à de la publicité placée sur nos pages. Peine perdue. Le marché publicitaire chinois balbutiant ne nous donna pas de porte de sortie.

La mort dans l'âme nous avons dû nous rendre à l'évidence : nous ne réussirions jamais à retrouver la valeur perdue. Nous avons alors décidé de fermer le site et de « prendre notre perte ».

A la sortie de la réunion d'investisseurs pendant laquelle nous avons annoncé le fiasco chinois, un vieux monsieur s'est approché discrètement de moi. Il m'a lancé : « Monsieur, sachez qu'on ne va pas en Chine pour vendre mais... pour acheter ! » J'ai mis quelques secondes à comprendre mon erreur. Voyant que j'étais affecté, il m'a rassuré : « Mais monsieur, de toute façon, si vous n'aviez pas essayé, on vous l'aurait reproché, la Bourse c'est comme ça. » Ce jour-là, je n'ai pas pris le temps de le remercier. Voilà qui est chose faite.

94. Capacité d'un site à être « poisseux » (*sticky*), c'est-à-dire à retenir les visiteurs le plus longtemps.

95. Environ 150 000 euros.

96. *Libération*, 6 mars 2002.

Où sont les femmes ?

Carpaccio de St Jacques aux pommes vertes

Filet de sole

Lingot de Noël orange-chocolat.

Ce 16 décembre 2011, l'Elysée a mis les petits plats dans les grands. Huit personnages influents du monde de l'Internet sont conviés à déjeuner à l'Elysée. Huit stars du Net, entrepreneurs ou blogueurs de talent.

Pourtant, ce jour-là, les réseaux sociaux s'emparent du sujet. La twittosphère s'agite. Les journalistes s'interrogent : pourquoi Nicolas Sarkozy a-t-il fait le choix de ne convier que des hommes à l'Elysée ?

A l'instar de l'ancien président de la République, aurions-nous fait, nous aussi, une erreur de casting ?

Dans ce livre, vous n'avez trouvé que des confessions d'hommes. Six succès. Des dizaines d'échecs. Et aucune femme.

L'écriture de ce livre aura nécessité de longs mois d'entretiens et une enquête approfondie pour identifier au moins une perle rare sur le Net et dans l'Hexagone. Jamais nous n'avons trouvé en France une réussite de femme aussi spectaculaire que celles de nos six entrepreneurs, qu'elle ait ou non connu l'échec.

Aucun parcours de femme en France dans le Net n'a encore été aussi triomphal et fulgurant que ceux de Denys, Jacques-Antoine, Xavier et les autres.

La situation est d'autant plus paradoxale qu'en France, il existe des réussites de femmes sur le Net.

Aufeminin.com est par exemple une très belle aventure. Créé en 1999 par la jolie et fluette Anne-Sophie Pastel, le site est coté en Bourse en juillet 2000, puis racheté par l'allemand Axel Springer en juin 2007. Aufeminin.com, magazine féminin en ligne, a traversé les turbulences de la bulle Internet et a su, depuis sa création, allier croissance et rentabilité.

Le Web a aussi su façonner des stars comme la pétillante Orianne Garcia dans les années 2000. Concentré de vitalité, c'est elle qui a

créé le premier moteur de recherche français baptisé Lokace, puis le portail communautaire Caramail, messagerie française dont elle deviendra le symbole et qu'elle revendra quelques années après. Piquée par le virus d'Internet, elle se lance dans une nouvelle aventure, celle de Lentilles-moins-chères en 2006.

Si Orianne et Anne-Sophie sont deux figures emblématiques de la réussite sur le Web en France, on en compte d'autres. Citons pêle-mêle Envie de Fraises, dirigé par Anne-Laure Constanza, 1001 listes, créé par Pauline d'Orgeval dans les années 2000 et revendu ensuite au groupe TF1, Canal CE, géré par Sandra Le Grand, 1000mercis dirigé par Yseulys Costes ou WebMediaGroup, fondé et dirigé par Isabelle Bordry.

Mais aucune d'entre elles n'a jusqu'ici réussi à créer, seule, une entreprise qui « pèse » aussi lourd financièrement. D'ailleurs, les femmes sont souvent à parité avec les hommes en matière de création d'entreprise sur le Net lorsque le chiffre d'affaires, en millions d'euros, se compte sur les doigts d'une main. Au-dessus, en revanche, l'écart se creuse sensiblement.

Notre enquête nous poussera alors hors de nos frontières. D'abord jusqu'à Londres où l'Anglo-Américaine Natalie Massenet a créé le successful site Internet Net-A-Porter récemment revendu au groupe Richemont. Cette dernière exprimera quelques réticences à nous confier son histoire. Dommage, car elle avait dû brillamment lutter contre les Cassandres qui prévoyaient, à son lancement, que Net-A-Porter serait voué à l'échec...

Nous insisterons également auprès d'Arianna Huffington, surprenante et iconoclaste créatrice du Huffington Post aux Etats-Unis. Ce site d'information, créé en 2005, attire désormais davantage d'internautes que celui du *New York Times* ! La reine de l'information américaine n'a pas souhaité répondre favorablement à nos différentes requêtes, happée par le lancement des filiales du HuffPost aux quatre coins de la planète, dont en France.

Refus d'autant plus regrettable que ce qui avait aiguisé notre curiosité dans le parcours atypique d'Arianna Huffington, ce sont précisément les échecs qu'elle a connus ! Mieux, à l'instar des Steve Jobs et autres Bill Gates, elle les brandit comme une arme entrepreneuriale : « L'échec n'est pas l'opposé du succès, mais le tremplin vers le succès », lance-t-elle à une assistance médusée lors de son discours au Sarah Lawrence College l'an dernier⁹⁷. Dans son élocution, Arianna Huffington revient sans fausse modestie sur certains moments clés de sa vie de businesswoman, notamment un moment de découragement intense : « Une composante clé de la

sagesse est le courage. Etre courageux ne signifie pas ne pas avoir peur mais au contraire laisser nos peurs s'exprimer. Je me rappelle un moment particulièrement difficile de ma vie, lorsque mon second livre a été rejeté successivement par 37 éditeurs ! Au bout de 25 réponses négatives, j'aurais pu me dire : "Dis donc, il y a quelques chose qui ne va pas, tu devrais faire une carrière différente !" Au contraire. Je me rappelle avoir marché, sans le sou, déprimée, sur St. James's Street à Londres, et avoir aperçu une banque Barclays. Je suis entrée dans l'agence. Je n'avais que mon culot à revendre. J'ai demandé à parler au manager et lui ai demandé un prêt. Il me l'a octroyé. Ce prêt a changé ma vie. D'abord parce qu'il signifiait que je pouvais encore tenter de proposer mon livre. Ensuite parce que c'était, enfin, un gage de reconnaissance. Dans les contes de fées, il y a des animaux qui sortent de nulle part et qui donnent un coup de main aux héros dans les moments difficiles. C'est ce qui s'est passé. »

Natalie Massenet et Arianna Huffington refusent nos propositions ? Nous avons décidé de prendre le problème à l'envers et cherché à comprendre pourquoi les femmes se lançaient aussi peu ou de façon aussi modeste.

Notre première certitude, c'est que certaines d'entre elles sont moins à l'aise quand il s'agit de confier leur histoire.

Dès le balbutiement de notre ouvrage, nous avions la ferme intention de dresser le portrait d'Yseulys Costes, géniale fondatrice de 1000mercis.com, une des plus jolies success stories que le Web connaisse aujourd'hui.

Son histoire nous intéressait particulièrement : Yseulys a en effet créé 1000mercis alors qu'elle était thésarde à l'université Paris-Dauphine. L'idée de départ de sa start-up était de se créer un fichier, de récupérer des données sur le marketing interactif, données indispensables pour rédiger sa thèse. Dix ans plus tard, Yseulys ne l'a jamais achevé tellement le succès de 1000mercis a été fulgurant. Voilà son échec ! Ne jamais avoir terminé sa thèse ! Fondé avec trois bouts de ficelle et un copain de promo, le site est devenu une machine de guerre du marketing interactif qui emploie 200 personnes en plein Paris, a réalisé 35 millions de CA en 2011, et surtout a été introduit en Bourse en 2006...

Nous avons rencontré Yseulys en décembre 2011. Deux heures d'entretien. Un moment de complicité rare. Une histoire étonnante, campée entre Paris et Boston, le monde de l'entreprise et de

l'université. Et pourtant, nous sommes ressortis de cette interview un brin frustrés. Yseulys avait du mal à se confier et restait souvent sur la défensive. Finalement, elle était plus mal à l'aise avec sa réussite qu'avec son échec ! Nous avons préféré ne pas la forcer dans cette aventure.

Echecs et femmes

Et pourtant, de nombreuses femmes devraient mieux réussir car elle se relèvent, a priori, mieux de leurs échecs.

Anne-Laure Constanza, trente-six ans, jolie brune et dynamique créatrice d'entreprise sur le Web, en a fait l'expérience. A ses yeux, c'est parce qu'elle a dû faire face à son échec à un moment de sa vie professionnelle qu'elle en est là aujourd'hui. Avant de lancer Envie de Fraises, cette dernière avait créé un cabinet de conseil pour promouvoir le « made by chinese » en France. Au bout d'un an, constatant son échec, elle décide de relancer une entreprise en évitant toutes les erreurs de sa première structure. Ses objectifs : créer de la valeur, ne plus travailler seule, et surtout se positionner sur le B to C, c'est-à-dire travailler avec le grand public. A ses yeux, « les hommes ont un ego plus développé que les femmes sur cette question de l'échec. Ils sont plus orgueilleux. C'est plus facile de se relever d'un petit échec que lorsque l'on fait des business plans à 500 millions d'euros », soutient Anne-Laure Constanza.

Dans le cas d'Arianna Huffington, nous l'avons vu plus haut, l'échec a aussi joué un rôle éminemment positif. Elle ne s'en cache pas. On l'a vu en introduction, les Américains sont parmi les plus avant-gardistes du monde en matière d'acceptation de l'échec.

Effectivement, ce sont les cabinets de consulting américains qui sont les plus prolifiques lorsqu'il s'agit de conjuguer échec et femmes. Certains ont même été jusqu'à évaluer le bénéfice de l'échec entre hommes et femmes dans le business. Le résultat d'une étude menée avec le soutien de deux chercheurs en MBA de l'université Carnegie-Mellon (Pennsylvanie) en 2011 est sans appel : « Les start-up dirigées par des femmes génèrent d'une part des revenus plus importants et ont d'autre part des taux d'échecs bien plus faibles que celles dirigées par des hommes⁹⁸. » Une étude de la London School of Economics précise même les choses : « Les femmes qui créent des start-up rencontrent moins d'échecs que les hommes lorsque leur entreprise passe un cap et devient rentable⁹⁹. »

Mais si elles connaissent moins d'échecs, elles les craignent davantage que les hommes. Une étude menée cette fois par le

Babson College en 2010, toujours aux Etats-Unis, a examiné l'attitude des femmes dans 59 pays différents. L'étude s'est notamment intéressée aux perspectives de croissance attendues par des dirigeants d'entreprises (hommes ou femmes) et aux perspectives d'embauches qui en découlent. L'étude révèle qu'« aux Etats-Unis, les perspectives de recrutement sont assez similaires entre hommes et femmes lorsque la croissance attendue est modérée. En revanche, lorsque la croissance de l'entreprise s'accélère, c'est-à-dire lorsqu'il faut imaginer embaucher au moins 20 personnes supplémentaires, moins de 10 % des femmes se projettent dans ce schéma contre 20 % des hommes. Ce qui nous permet d'avancer que les femmes ont davantage peur de l'échec que les hommes¹⁰⁰ ».

Bilan, la femme se relève mieux, mais craint davantage l'échec qu'un homme. La peur de l'échec la tétanise et bloque ses ambitions. « Le fait d'avoir pu faire une partie de mes études aux Etats-Unis a fait décroître ma peur de l'échec. Je crois sincèrement qu'il y a plus de pression sur l'échec pour les femmes. Leur légitimité est moins forte, ce qui augmente la peur. Elle n'ont pas beaucoup de modèles non plus, ce qui est moins rassurant¹⁰¹ », nous souffle Yseulys Costes.

Mais il y a d'autres explications.

Le Net : outil ou objet de fascination ?

La première d'entre elles, c'est que les objectifs que se fixent les hommes et les femmes sont radicalement différents.

Alors que les hommes aiment faire des plans sur la comète, s'imaginent dans des projets délirants, nourrissent des ambitions (souvent) démesurées qui sont servies par le Net, les femmes voient (généralement) plus petit, plus modeste. « Réussir pour une femme ne se compte pas forcément en milliards. C'est un mélange plus subtil entre un besoin de création, de liberté et d'harmonie familiale », analyse Isabelle Bordry, ancienne PDG de Yahoo ! France et fondatrice de WebMediaGroup, un portail qui fédère un ensemble de sites e-commerce qui répondent aux nouvelles attentes des femmes¹⁰². Mais on retrouve les mêmes maux dans l'économie traditionnelle. Il n'y a pas de réussite extraordinaire, fabuleuse, de femmes dans le Web en France, tout comme il n'y a pas de femme PDG d'une entreprise du CAC40 ! Le Web semble tout simplement être le reflet de notre société actuelle.

En France, une entreprise sur trois est créée par une femme. Des

chiffres qui sont à peu près similaires dans le Net mais non confirmés puisque l'APCE ne dispose pas encore de statistiques précises sur le sujet.

Pas encore de réussites spectaculaires de femmes dans l'Hexagone ? L'explication est aussi mathématique. En 2012, les dossiers qui viennent s'agglutiner sur les bureaux des business angels et autres fonds restent – sans conteste – davantage portés par des hommes que des femmes. S'il y a plus d'hommes sur la ligne de départ, il est donc logique qu'il y en ait davantage sur la première marche du podium. D'ailleurs, nous en faisons tous les deux l'amère constatation lorsque nous présentons l'émission [i<lab](#) sur [i<télé103](#) : il nous était, semaine après semaine, de plus en plus difficile d'établir une parfaite mixité sur le plateau.

« On aurait pu espérer que le déséquilibre entre entrepreneurs et entrepreneuses sur le Web se résorbe plus rapidement », reconnaît Yseulys Costes lorsque nous l'interrogeons sur ce sujet. Nous assistons plutôt à la situation inverse. Les chiffres de Jaïna Capital que nous avons passés à la loupe viennent conforter notre analyse : Jaïna reçoit environ 1 500 dossiers de financement par an. Seuls 5 % sont portés par des femmes CEO.

« Les femmes doivent travailler sur leur confiance en elles-mêmes. Mais à leur décharge, regardez les modèles qu'on leur renvoie en permanence : Bill Gates, Mark Zuckerberg, Steve Jobs, Richard Branson ! Ce ne sont que des hommes ! L'entrepreneuriat doit aussi se montrer accessible aux femmes[104](#) », s'impatiente Donna J. Kelley, professeur au Babson College et auteur de l'étude dont nous parlions précédemment. En France aussi, le fait qu'il n'y ait pas encore une égérie, un symbole, un modèle de réussite, peut être de nature à pénaliser leur ambition.

Du coup, on constate que celles qui se lancent s'approprient le Net différemment et créent davantage pour le plaisir, ou tout simplement dans des domaines dont elles ont identifié les besoins. Emilie Gobin a lancé l'Usine à Design, parce qu'elle ne trouvait pas de meubles suffisamment à son goût dans les boutiques. Isabelle Rabier a, pour sa part, créé les laboratoires Dermance, une gamme de cosmétiques pour peaux mûres, parce qu'elle voyait sa mère et sa grand-mère insatisfaites des produits qu'elles trouvaient sur le marché ! Idem pour Caroline Anthon qui a imaginé la ligne de maillots de bain Albertine, plus trendy que tout ce qu'elle pouvait trouver en boutiques, et a pu se lancer grâce au Net. Internet permet aussi aux femmes de créer des outils de communication au service

de la solidarité. Jeveuxaider.com, créé en février 2002 par Ingrid Kemoun et Nathalie Neuman, établit par exemple une passerelle entre le monde des associations humanitaires et le grand public.

Mais justement, répondre à un besoin peut aussi les freiner dans leur élan. Revenons à l'aventure entrepreneuriale d'Anne-Laure Constanza. En 2006, elle décide de créer un site de vêtements pour femmes enceintes. Elle trouve le marché du vêtement de grossesse bipolarisé : soit des lignes peu valorisantes, soit positionnées très haut de gamme. Six ans après la création de son entreprise, la croissance est là. Elle compte 22 salariées, presque 6 millions de chiffre d'affaires en 2012, mais se trouve bloquée par... la taille du marché, qui n'est pas extensible ! Il y a fort à parier que n'importe quel homme ne se serait pas lancé sur ce marché en raison de son étroitesse justement.

Une femme n'est pas un homme...

Prenons aussi en compte le facteur génétique. Internet nécessite de prendre des risques. Et les femmes ont justement une approche du danger radicalement différente. « J'ai une aversion réelle pour le risque. Il a vraiment fallu que je sois au pied du mur, que je constate que ma vie professionnelle était dans l'impasse pour que je développe mon projet sur le Web. Je ne me serais jamais lancée seule. J'ai senti une opportunité lorsque j'ai rencontré mon associé. Mais finalement c'était un peu contre nature », explique la jeune et dynamique Emilie Deschamps, cofondatrice du site La-conjugaison.fr récemment racheté par le groupe Perdriel.

Si c'est moins le cas aujourd'hui, dans les années 2000, Internet était une jungle, un no man's land qui pouvait effrayer. Les femmes ont davantage les pieds sur terre, elles veulent savoir où elles vont, connaître l'instrument avec lequel elles vont travailler quotidiennement.

Autre explication, pour certains psychanalystes, les femmes sont victimes de ce qu'ils appellent la « névrose d'échec ». C'est-à-dire un comportement inconscient de mise en faillite de leurs propres désirs qui les empêche d'entreprendre. Pour les psys, la « névrose d'échec » serait la traduction d'une culpabilité inconsciente. Bref, certaines femmes ne se lancent pas par manque de confiance en elles et par peur d'affirmer leurs ambitions. Chez Jaïna, le fonds créé par Marc qui finance des start-up, on constate que, de manière générale, le prototype de la créatrice est la femme dont le mari a une bonne situation, qui a arrêté de travailler pendant sa grossesse et qui a eu

à ce moment-là l'idée de créer un business. « Pour schématiser, c'est un peu la femme qui s'amuse à jouer à la marchande et n'a pas réellement besoin de travailler. Finalement elle n'a pas la gnaque ou l'envie de réussir des hommes parce qu'elle n'en a pas besoin. »

Intéressons-nous maintenant à une étude qui peut paraître anecdotique voire futile mais qui finalement peut éclairer notre propos. Elle a été menée sur les étudiants d'un MBA¹⁰⁵ américain : après prélèvement salivaire, ces derniers ont été soumis à une batterie de tests destinés à déterminer leur degré d'hostilité face au risque financier. Le résultat est formel : d'abord, les hommes sont nettement moins hostiles au risque que les femmes ; naturellement, leur taux de testostérone salivaire est plus élevé. Mais, et c'est plus étonnant, les femmes qui présentent des taux de testostérone importants ont un goût plus prononcé pour le risque ! Cette hormone accroîtrait également la confiance en soi. Mais, si elle agit sur l'agressivité (elle augmentera par exemple chez un athlète avant une compétition), elle sera encore plus forte en cas de victoire, et diminuera s'il perd.

« Les femmes prennent des risques plus mesurés, reconnaît Avivah Wittenberg-Cox, présidente de 20-first, une société de conseil en mixité en management. Surtout, peu sûres d'elles-mêmes, elles ne prennent pas de décisions hâtives et bâtissent leur carrière à long terme. » A priori, tout le contraire de l'entrepreneuriat sur le net. La majorité des entrepreneurs de ce livre a justement été prise d'une soif d'entrepreneuriat à tout prix, nous l'avons vu avec Pierre Kosciusko-Morizet, ou alors d'une idée soudaine qui a entraîné un changement de vie radical, c'était le cas de Fabrice Grinda ou de Marc. « Pour les femmes, le cheminement est plus long, elles ont souvent besoin de trois, voire quatre ans pour se décider, pour mûrir leur idée. Ce n'est qu'une fois cette étape franchie qu'elles peuvent se lancer à fond dans l'aventure. Je constate ce schéma dans des dizaines de cas autour de moi¹⁰⁶ », analyse Anne-Laure Constanza.

Une culture collectiviste

Une explication plus culturelle peut aussi être avancée : la France a plutôt une culture collectiviste qu'individualiste.

Passons à la loupe les valeurs culturelles et scindons-les en deux catégories. Mettons d'un côté celles qui favorisent l'intérêt individuel comme le plaisir, le pouvoir, ou l'indépendance. De

l'autre, les valeurs collectives, que sont le respect, l'obéissance, l'altruisme ou le lien social. On constate que tous les pays ne partagent pas les mêmes valeurs. Les Etats-Unis et le Canada sont largement empreints d'une culture individualiste, qui a adopté des valeurs libérales et célèbre les réussites individuelles. En revanche, au Moyen-Orient et en Orient, notamment en Chine, en Inde ou au Japon, mais aussi en France, c'est davantage l'esprit collectiviste qui prime. Là aussi cette culture a des racines historiques.

Mécaniquement, l'individualisme trouve justement sa source dans la personne qui crée, qui prend un risque, qui a des idées, qui recherche, qui découvre en ayant pour principal but son épanouissement personnel.

« Les Françaises sont influencées par cette culture plutôt collectiviste. La culture plus individualiste des pays anglo-saxons par exemple donne un coup de pouce à l'entrepreneuriat en général, et à celui des femmes en particulier. 70 % des entreprises créées au Canada le sont par exemple par des femmes¹⁰⁷ », rappelle Avivah Wittenberg-Cox.

Enfin, dernier point, le plus évident, les femmes cherchent-elles la même chose que les hommes ? La réponse est non. Avant de réussir « un coup », « une boîte », voire « des millions d'euros ou de dollars de bénéfice », elles cherchent à « réussir leur vie », c'est-à-dire établir une harmonie entre vies professionnelle et personnelle.

Ce qui explique que de plus en plus de femmes se lancent dans ce qu'Avivah Wittenberg-Cox appelle l'« entrepreneuriat lifestyle ». Un business plus mesuré, plus soucieux de l'humain et qui ne contraint pas à travailler 24 heures sur 24 ou à dormir au bureau comme on a pu le voir dans ce livre. De nombreuses « entreprises lifestyle » restent modestes.

C'est parfois cette souplesse qui va nuire à l'ambition des femmes. Phane Tavidian est en train d'en faire l'expérience. Cette ancienne du magazine *Elle* a fondé LessIsRare, un concept store d'accessoires de créateurs de mode sur Internet. « Au début, j'ai trouvé qu'Internet m'offrait une flexibilité sans précédent : on peut travailler où on veut quand on veut. La Toile m'a permis de conjuguer vie personnelle et vie professionnelle. Ce qui est pernicieux, c'est que je me demande maintenant si je veux aller plus loin et perdre la vie agréable que je me suis bâtie ! » reconnaît-elle, un sourire aux lèvres.

Deux chiffres viennent conforter cette analyse : si les femmes créent des entreprises, c'est majoritairement pour « équilibrer

parfaitement vies personnelle et professionnelle » (à 60 %) et non pour gagner beaucoup d'argent (17 %)¹⁰⁸ ! Le contraire de la majorité des exemples de ce livre où la création est liée à une idée donc une prise de risque pour assouvir un désir.

Enfin, dernier élément : l'effet conjoncture semble ne pas jouer en faveur des femmes. « La peur de la crise et de ses conséquences a poussé les hommes à recruter des hommes. La crise a finalement écarté un peu plus les femmes de la sphère économique¹⁰⁹ », analyse Aude de Thuin, créatrice du Women's forum.

The right time

Mais Internet est-il toujours aussi risqué ? Pas si sûr. C'est en tout cas de moins en moins un animal étrange. Les réussites sont de plus en plus nombreuses et encouragent les femmes à se lancer à moindre risque.

Ce livre était déjà porteur d'une bonne nouvelle. L'échec est utile, presque nécessaire car c'est très souvent un tremplin vers la réussite. Mais il y en a une seconde. Plus de dix ans après l'arrivée d'Internet, les femmes voient enfin la Toile comme un moyen de mener à bien leur ambition, comme un formidable levier pour donner naissance à leur projet.

Le vrai mouvement qui est en train d'émerger, c'est qu'elles se lancent en grande majorité avant 30 ans, et donc avant d'avoir des enfants. Voilà une des solutions miracles qu'elles ont trouvée pour évacuer toute culpabilité, ce qui leur permet de se consacrer totalement à leur projet. Certains profils féminins, notamment issus de grandes écoles type HEC Entrepreneurs, nourrissent un désir de réussite assez inédit, en tout cas bien différent des entrepreneuses des années 2000. La soif de réussite et la détermination y sont bien plus prononcées.

« Elles sont peu nombreuses mais ont une aspiration et un appétit pour le business bien plus fort que celles qui se lançaient il y a quelques années, c'est incontestable », note Marie-Christine Levet, qui travaille dans l'univers d'Internet depuis une quinzaine d'années et scrute tous les nouveaux dossiers de financement qui affluent chez Jaïna Capital.

Ainsi, certaines d'entre elles ne cachent-elles pas avoir des ambitions aussi importantes que les entrepreneurs de ce livre : « Je rêverais de faire de Leetchi ce que Marc a fait avec Meetic, j'ai de grandes ambitions et je mets toute ma volonté pour y parvenir¹¹⁰ »,

nous confie Céline Lazorthes, 29 ans, fondatrice de Leetchi, une start-up qui permet de créer des « cagnottes » entre amis pour récolter de l'argent pour des anniversaires ou des naissances.

Jetons aussi un coup d'œil à la réussite fulgurante du site MyLittleParis. Le plus gros succès de petites adresses que connaisse le Web parisien. Fanny Pechiodat, la fondatrice, la trentaine, a créé son site lorsqu'elle était en poste à la direction marketing d'un grand groupe de cosmétiques et a préféré le lâcher pour passer à la vitesse supérieure. Initialement envoyée à une cinquantaine de « copines », la lettre est devenue un site et une affaire rentable touchant 800 000 personnes, dont près de 500 000 inscrites à la newsletter, avec une trentaine de salariés.

Des dizaines d'autres sites fondés par des trentenaires ambitieuses ont fleuri ces dernières années. A l'instar de Restopolitan, fondé par Stéphanie Pelaprat (le site permet de réserver une table dans un restaurant et de bénéficier de réduction grâce à une carte de membre), Smallable (site de prêt-à-porter pour enfants), fondé par Cécile Roederer, Likiwi, une application Facebook qui permet de téléphoner gratuitement créée par Aurélie Perruche, ou encore Carnet de mode (dénicheur de nouveaux talents et de nouveaux créateurs), créé par l'énergique Arbia Smiti.

Cette nouvelle génération débarque sur le Net dans un contexte plus favorable : « Aujourd'hui, les femmes deviennent à la mode. Nous avons finalement bénéficié d'une forme de discrimination positive qui porte ses fruits. Je pense sincèrement avoir bénéficié de ma féminitude, cela a été un plus et a joué dans le succès de mon site », assure, malicieuse, Anne-Laure Constanza, qui a réussi trois levées de fonds pour son site, Envie de Fraises, dont une alors qu'elle était enceinte de jumeaux à sept mois et demi de grossesse !

Aujourd'hui, l'évolution des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) change la donne. Internet est devenu un marché grand public. La Toile compte 2 milliards d'internautes et 74 % des internautes utilisent les réseaux sociaux¹¹¹.

Et petit à petit, pour s'adapter au grand public, le Web a besoin de compétences différentes comme le marketing, la finance ou les RH dans lesquelles les femmes sont connues et reconnues.

Grâce à ces nouveaux besoins, les femmes se saisissent d'Internet. Des milliers d'autres s'emparent du média pour échanger, bloguer, ou tout simplement s'informer. « Le Net est une opportunité pour les

femmes car elles se sentent naturellement à l'aise avec la dimension communautaire, les réseaux, elles naviguent facilement sur les sites et sont familières avec les usages que permet le Net », reconnaît Véronique Morali, fondatrice de Force Femmes (une association qui aide les femmes de plus de 45 ans à retrouver un emploi ou à créer leur entreprise) et de Terrafemina (un site d'information et de services féminins). « Les médias, outils digitaux, sont des atouts formidables pour les femmes qui s'en sont d'ailleurs emparées depuis trois ou quatre ans avec beaucoup d'enthousiasme. Gain de temps, liberté, vont leur permettre de jouer dorénavant plus facilement dans la cour des hommes », remarque Isabelle Bordry, présidente de WebMediaGroup, très à l'aise sur le sujet.

En Afrique aussi une petite révolution est en train de se profiler grâce à Internet. « L'émergence des nouvelles technologies a ouvert des perspectives pour les femmes dans un certain nombre de pays en voie de développement. Celles qui y exerçaient déjà une activité indépendante se sont tournées vers le commerce électronique qui a fait un bond spectaculaire et leur permet de gagner de l'argent tout en continuant de s'occuper de leur famille et de leur maison¹¹². »

Enfin, dernière évolution, le Web a donné un coup d'accélérateur aux réseaux de femmes. Des dizaines de réseaux leur permettent de s'entraider, de grimper les échelons de l'entreprise, mais aussi de créer leur entreprise plus facilement.

De Cyber'L (réseau de femmes sur le Web) à Paris Pionnières (un incubateur qui guide et accompagne les femmes porteuses d'un projet innovant) en passant par Femmes Business Angels (un réseau qui met en relation des investisseuses à forte expérience managériale avec des porteurs de projets, qu'ils soient hommes ou femmes), Savor the Success (un réseau de femmes premium pour entrepreneuses sur le Web), European Professional Women's Network (un réseau de femmes dirigeantes européennes), Internettes (un site qui répertorie ceux qui sont créés par des femmes ou ceux dans lesquels elles ont un rôle actif), ou même Interdit aux Hommes (une plate-forme qui propose des infos, des réseaux et des contacts spécialement pour les femmes)... « Internet a donné à tous ces réseaux une vitrine qui leur a vraiment permis de prendre leur essor et de se démultiplier. Je fais partie de EPWN et de Paris Pionnières. Ce sont des réseaux classiques mais dont la porte d'entrée est Internet. Tous les deux ont été indispensables au lancement de mon site. EPWN m'a permis de rencontrer des entrepreneuses qui toutes partageaient les mêmes difficultés, et Paris Pionnières m'accompagne depuis dix-huit mois : cet incubateur m'a aidée à structurer mon projet dans toutes ses

dimensions (commerciale, marketing, financière, technique) et à lever les fonds nécessaires au développement technologique. Pour moi, il y a clairement un avant et un après... », explique Delphine Parlier, qui est sur le point de lancer ABC-naming.com, un portail qui permet de créer des noms de marques pour les entreprises.

Bref, en quelques années, le nombre de réseaux s'est multiplié et donne la possibilité aux femmes de tisser leur toile. Et les chiffres pourraient très vite conforter cette tendance : « La présence de femmes entrepreneuses qui reste stable sur l'ensemble des créations d'entreprises chaque année semble se concentrer davantage dans le Net, mais à mon avis par la force des choses. Le Net est plus facile, plus accessible immédiatement, même s'il y est plus compliqué de pérenniser les initiatives¹¹³ », conclut Véronique Morali.

97. Sarah Lawrence College, 20 mai 2011.

98. « Women-Led Startups have fewer failures », Business Insider, 30 septembre 2011.

99. Women and Entrepreneurship, 2005.

100. « Women entrepreneurs fear failure more than men », Reuters, 3 mars 2012.

101. Entretien avec l'auteur, 16 mai 2012.

102. WebMediaGroup est aussi le créateur du concept des « Digital Mums » amené petit à petit à remplacer la « ménagère de moins de 50 ans ».

103. i<lab est une émission présentée par Capucine Graby et Marc Simoncini sur i<télé en 2011-2012. Elle permettait à de jeunes entrepreneurs du Web de présenter leur projet et de se faire connaître.

104. « Women entrepreneurs fear failure more than men », Reuters, 3 mars 2012.

105. Booth School of Business, University of Chicago, 2009.

106. Entretien avec l'auteur, 11 mai 2012.

107. Entretien avec l'auteur, 2 mars 2012.

108. Etude APCE-OpinionWay, 30 janvier 2012.

109. Entretien avec l'auteur, 1^{er} mars 2012.

110. Entretien avec l'auteur, 5 avril 2012.

111. Etude Gartner 2012.

112. Isabelle Juppé, *La Femme digitale*, J.-C. Lattès, 2008.

113. Discussion avec l'auteur, 13 mai 2012.

Conclusion

par Marc Simoncini

Les histoires d'échecs dont nous avons été les témoins sont avant tout des histoires d'hommes. Histoires de personnalités étonnantes, iconoclastes, qui ont su utiliser l'échec comme une énergie, un euphorisant, et le convertir ensuite en réussite.

Tous ont eu suffisamment de force de caractère pour rebondir presque aussi vite qu'ils étaient tombés.

Mais attention. Ne généralisons pas pour autant. Ces histoires, aussi formidables soient-elles, ne reflètent pas la réalité des aventures entrepreneuriales. Je le sais pour avoir côtoyé des dizaines et des dizaines d'entrepreneurs qui ne se sont jamais relevés. J'en suis d'autant plus convaincu que les différents interlocuteurs que nous avons rencontrés au cours de notre enquête nous l'ont confirmé. Notamment chez Microsoft : les personnes qui s'occupent du lancement de la FailCon, la Failure Conference, organisée en France depuis 2011, nous ont rappelé à plusieurs reprises que sur dix entrepreneurs ayant connu l'échec, seuls deux en moyenne se relevaient. N'oublions pas que si l'échec peut avoir un effet positif, il reste, au premier chef, formidablement destructeur. Et des échecs définitifs, les fameux « unavoidable failures » dont nous parlions justement en introduction, dans le secteur de l'Internet, on peut en citer à la pelle : de Boo à Lycos en passant par Second Life et même MySpace.

Quels sont donc les éléments qui font la différence et ont permis à Denys, Xavier, Jacques-Antoine et les autres de rebondir ?

J'ai d'abord été frappé par le recul que chacun a su prendre sur cette période en démythifiant en quelque sorte l'échec. Au fil des tête-à-tête, c'est avec une facilité déconcertante que ceux que nous avons choisis se sont confiés. Certains se sont livrés instinctivement, comme si ces aveux étaient attendus de longue date. Je crois que pour bon nombre d'entre eux, ces entretiens ont été une forme d'exutoire qui leur permettait enfin de tourner la page.

Mieux : j'ai été très étonné que tous acceptent, sans réserve, de

faire leur autocritique aussi facilement. Je n'aurais pas imaginé que leur introspection puisse aller jusque-là. Quelque part, sans y être vraiment préparés, nous nous sommes un peu improvisés « psys pour entrepreneurs » l'espace de plusieurs heures. L'exercice devait nous servir, il a finalement été partagé par tous. Et alors que je pensais être un des rares entrepreneurs à avoir connu autant d'échecs, j'ai découvert que leurs histoires n'étaient pas aussi rectilignes que ce que j'imaginai.

Ensuite, on peut dire que le courage a été un de leurs traits communs. Je dis souvent que j'ai eu de la chance. Dans le cas de Denys, Xavier, Jacques-Antoine, Pierre et Fabrice, je me suis rendu compte qu'il y avait unanimement autre chose : une sorte de force intérieure qui les a poussés à se battre et à regagner une estime d'eux-mêmes en cherchant à nouveau un motif de fierté.

Autre point commun : nous avons tous appris de nos échecs. Je le savais avant l'écriture de ce livre. Ce que j'ai en revanche découvert au fil des confidences, c'est à quel point l'aptitude des uns et des autres à vaincre l'adversité avait évolué au fil du temps. Dans mon cas personnel, le fait d'avoir connu mon échec i(France) m'a permis de faire face encore mieux, c'est-à-dire de façon plus raisonnée et rigoureuse, aux difficultés rencontrées à certaines étapes de la croissance de Meetic (je pense à notre implantation ratée en Chine par exemple). Idem pour Fabrice Grinda qui a géré deux fois mieux son échec Zingy que celui d'Aucland.

Analyser son échec pour mieux le dépasser

Mais ce qui m'a le plus surpris, c'est que tous ont à peu près suivi le même parcours pour rebondir : comprendre pour ensuite pouvoir « apprivoiser » leur échec.

Fabrice et Pierre ont minutieusement disséqué les conditions exactes de leur chute pour ne pas la reproduire. Après son éviction d'Aucland par Bernard Arnault, Fabrice s'est envoyé un mail d'une vingtaine de pages dans lequel il examinait un à un les motifs de son revers. De manière générale, tous ont évité de répéter les mêmes erreurs. D'ailleurs, tous les capitaux-risqueurs et business angels le savent : l'échec ne devient utile et intéressant qu'à partir du moment où l'entrepreneur en a pris la mesure et la responsabilité.

Ce qui est quasi certain, c'est que l'intensité de leur échec a joué en leur faveur. Les plus touchés sont souvent les plus téméraires. Fabrice a échoué deux fois, et n'a pas hésité à se lancer dans une troisième aventure. En revanche, l'échec de Pierre semble avoir été

un des moins violents. C'est plutôt le succès de PriceMinister qui lui colle à la peau. Du coup, il hésite à se relancer dans un nouveau projet : « Est-ce que les galères nécessaires valent le coup alors que je suis heureux ? »

Je pensais mon cas isolé, mais là aussi je me suis rendu compte que mon parcours n'avait rien d'original : la majorité d'entre nous s'est relevée seule. Finalement, nous avons misé sur nos propres forces, sans jamais nous positionner en victimes. Nous avons analysé nos erreurs pour mieux les surmonter et en sortir plus forts. Quelle que fût la tolérance des uns et des autres au stress ou à la puissance du choc (je pense notamment à l'effet 11 septembre 2001 sur l'activité de Denys pour Promovacances), il fallait se relever. On dit souvent qu'à deux on est plus forts. Peut-être, mais je crois justement que c'est parce que l'on était très seul face à l'échec que l'on a pu en tirer profit.

Insouciance

Il y aurait un point commun chez tous les grands businessmen français : « Tous voient la réussite comme un moyen de conjurer la mort¹¹⁴. » Pas chez les entrepreneurs du Net ! Jacques-Antoine, Xavier ou Pierre sont catégoriques sur le sujet : créer leur entreprise a été avant tout soit un jeu, soit une façon de participer à un mouvement, à une euphorie générale qu'était la création d'Internet. Aucun d'entre eux n'a créé sa start-up dans un esprit « revanchard » ou pour s'acheter une quelconque part d'immortalité. Cette différence, qui m'a beaucoup frappé, est essentielle. Elle assure souvent les fondements de la réussite des entrepreneurs du Web.

S'ils ont toujours su garder leur légèreté, ce qui est sûr c'est que tous savent aussi que leur formidable succès et leurs échecs les ont rendus un peu différents des autres.

Si l'insouciance ne les a pas quittés, ils restent assez inégaux, partagés sur l'avenir. « Mon échec est peut-être au coin de la rue », a rappelé plusieurs fois Jacques-Antoine. Xavier est plus rassurant et rassuré : « Quoi qu'il arrive, je rebondirai. »

Relève-toi et marche

Nous avons volontairement centré cet ouvrage sur le Net, mais se relever, est-ce possible, et le peut-on aussi bien, dans d'autres domaines ?

Lincoln disait : « Ce que je veux savoir avant tout, ce n'est pas si vous avez échoué, mais si vous avez accepté votre échec. » Donneur de leçons, Abraham Lincoln ? Peut-être. Sauf que l'échec, ce président des Etats-Unis peut en parler. Il a lui-même vécu une trentaine d'années d'échecs successifs avant de devenir président des Etats-Unis ! Scruter à la loupe la vie d'Abraham Lincoln nous apprend qu'il a enduré des tragédies personnelles, des dépressions nerveuses, des faillites, et même un échec aux élections sénatoriales. Vingt-huit années de chaos qui se sont finalement terminées en apothéose puisqu'il fut élu président des Etats-Unis en 1860 et qu'il est aujourd'hui reconnu comme un des plus illustres présidents américains.

Winston Churchill lui aussi avait dit : « Le succès, c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme. »

Au-delà de Lincoln et Churchill, la carrière de certains hommes politiques français (actuels !) en est aussi une parfaite illustration : en politique, le choc est violent, mais des rebonds incroyables sont souvent possibles.

Ranulph Fiennes, explorateur polaire, Lewis Hamilton, pilote de Formule 1, Marc Herremans, triathlète belge paralysé des membres inférieurs. Leurs noms sont synonymes d'aventure et d'audace, de courage, d'énergie et de détermination. Mais eux aussi ont connu l'espoir et le désespoir, le succès et la descente aux enfers. Cela n'a pas échappé à Johnnie Walker qui les a choisis pour sa publicité – une campagne axée sur ce thème de l'échec qui a d'ailleurs fait un buzz planétaire, surtout en Chine – il y a un peu plus d'un an. Ils incarnent à merveille le « keep walking », le « relève-toi et marche » qui pousse à rebondir et à vaincre l'échec.

Dans ces cas précis on est proche de la résilience, chère au neuropsychiatre Boris Cyrulnik, à l'origine du renouveau de cette théorie qu'il définit comme « l'art de naviguer dans les torrents ». En clair, il s'agit de la capacité à reconstruire sa vie et à s'épanouir en surmontant un choc traumatique. De plus en plus développée, cette théorie semble parfaitement appropriée à notre époque : finalement, n'avons-nous pas tous besoin, au-delà du business, de savoir surmonter les pires épreuves ?

Ce qui est certain, c'est que je sors de cette aventure éditoriale avec une conviction forte : la situation économique actuelle est un torrent qui enfle. Les politiques, les institutions, les Français qui regardent ce torrent gonfler vont devoir l'appivoiser pour y

naviguer. Les entrepreneurs sont probablement ceux qui le dompteront le plus rapidement. C'est notre chance. Les mille difficultés quotidiennes, les crises précédentes, les normes bureaucratiques, la surréglementation, la fiscalité (rétroactive !), les zigzags politiques, la folie réglementaire, l'inflation du nombre de lois et les 3 200 pages du Code du travail (une nouvelle tous les trois jours !) leur ont donné une résistance et une capacité d'adaptation hors du commun. Ce sont eux qui, j'en suis convaincu, reconstruiront l'économie, recréeront des emplois et, in fine, permettront le redressement économique.

C'est la raison de mon engagement auprès des jeunes. Via Jaïna, je reçois des dizaines et des dizaines de dossiers de jeunes entrepreneurs. Je sens une énergie, une volonté nouvelles chez les trentenaires actuels. Mon objectif est de les encourager et de les soutenir. Idem pour l'EEMI, l'école de l'Internet que nous avons créée avec Xavier et Jacques-Antoine. Nous sentons unanimement que leur audace laisse augurer un avenir plus rose. Je les vois même – pour certains – dans un déni de la crise.

L'idéogramme chinois utilisé pour parler de la crise est la combinaison de deux caractères : le premier signifie menace, le second opportunité. La majorité des entrepreneurs que je côtoie a compris qu'il faut avancer, coûte que coûte. Que la crise est le moment idéal pour prendre ou reprendre le contrôle de sa vie en créant son activité, qu'un monde nouveau est à imaginer, à bâtir, et que même si les risques à prendre sont immenses, les opportunités le sont aussi.

C'est notre rôle d'aider ces entrepreneurs en leur donnant les moyens de leurs ambitions.

C'est d'ailleurs l'objet de mon dernier combat : obtenir des pouvoirs publics un statut pérenne d'investisseur et la fiscalité intelligente qui va de pair. Ouvrons les yeux, des dizaines d'entrepreneurs français quittent le pays chaque année pour créer leur activité à l'étranger. Mais où sont les entrepreneurs anglais, allemands, chinois et brésiliens qui lancent leur entreprise en France ? Inutile de les chercher, il n'y en a pas, ou presque. Croyons et aidons donc ceux qui se lancent et surtout, ne les accablons pas en cas d'échec. Leurs erreurs seront peut-être notre chance.

114. Entretien avec Christophe Deloire (auteur de *La Tragédie de la réussite*, Albin Michel, 2009), 25 juin 2011.

Remerciements

Ce livre n'aurait jamais vu le jour sans la totale implication de Denys Chalumeau, Pierre Kosciusko-Morizet, Fabrice Grinda, Jacques-Antoine Granjon et Xavier Niel. Tous ont accepté sans réserve de se prêter au jeu de ces confessions intimes en dépit d'un agenda chargé. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés.

Une pensée toute particulière pour notre éditeur, Manuel Carcassonne, qui nous a d'emblée accordé sa confiance et a su nous encourager et prodiguer ses précieux conseils tout au long de l'écriture.

Les toiles enchantées

Quand les enfants
ne peuvent aller
au cinéma,
c'est au cinéma
de se déplacer !...
Vive les Toiles Enchantées !
Alain Chabat
"

www.lesstoilesenchantees.com